

**VARIABLES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA ACUAVIVA S.A.E.S.P. DE PALMIRA VALLE**

**YUDY FERNANDA RIOS VELOSA
YUKSARA YAQUELINE GETIAL ESCOBAR**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2009**

**VARIABLES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA ACUAVIVA S.A.E.S.P. DE PALMIRA VALLE**

**YUDY FERNANDA RIOS VELOSA
YUKSARA YAQUELINE GETIAL ESCOBAR**

**Trabajo de grado, presentado como requisito para optar al título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**DIRECTOR DE TRABAJO
MARTHA CECILIA SABALA MORENO
Magister en Psicología
Universidad del Valle**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2009**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Este trabajo de grado fue aprobado por la Asesora y Jurados asignados por la Universidad, dando cumplimiento a los requisitos instaurados para optar por el título de Administradora de Empresa.

MARTHA CECILIA SABALA M.

Presidente del Jurado

CLAUDIA MURCIA

Jurado

ALVARO CUADROS

Jurado

Palmira, 17 de Noviembre de 2009.

DEDICATORIA

A nuestras familias, que con su apoyo incondicional, siempre estuvieron presentes haciendo posible este logro Profesional.

A aquellas personas que colaboraron de una u otra forma a lo largo de nuestra carrera para la consecución de este logro.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darnos fortaleza en los momentos más difíciles y ayudarnos a cumplir nuestro sueño.

A nuestros padres por su enorme colaboración, entrega y apoyo incondicional durante este proyecto.

A nuestra asesora de investigación quien con su conocimiento, dedicación y compromiso hizo posible el desarrollo y finalización de este trabajo de grado.

Así mismo a la Empresa ACUAVIVA S.A.E.S.P. por su disponibilidad y permitirnos llevar a cabo esta investigación.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
LISTA DE ANEXOS	6
LISTA DE GRÁFICOS.....	7
LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE CUADROS	9
LISTA DE TABLAS	10
0. INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 IMPORTANCIA.....	14
1.2 ANTECEDENTES.....	15
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	21
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	22
1.6 ALCANCE.....	24
2. OBJETIVOS	25
2.1 OBJETIVO GENERAL	25
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
3. MARCO CONTEXTUAL	26
4. MARCO DE REFERENCIA	29

4.1 MARCO TEÓRICO	29
4.2 BASES TEÓRICAS	30
4.3 PRINCIPALES TEORÍAS ADMINISTRATIVAS Y SUS ENFOQUES	41
4.4 CATEGORIAS DE ANÁLISIS	49
4.5 MARCO CONCEPTUAL.....	56
5. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	64
5.1 TIPO DE ESTUDIO.....	64
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	65
5.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	66
6. ANÁLISIS Y RESULTADOS	73
6.1 RESULTADOS DEL SONDEO DE OPINIÓN	73
6.1.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS VARIABLES SONDEO DE OPINIÓN	73
6.2 RESULTADO DEL INSTRUMENTO	75
6.2.1 RESULTADOS Y ANALISIS DE LAS VARIABLES DEL INSTRUMENTO	75
7. CONCLUSIONES	98
8. RECOMENDACIONES.....	103
BIBLIOGRAFÍA	107
ANEXOS.....	110

LISTA DE ANEXOS

- Anexo A. Cuadro de dimensiones y variables
- Anexo B. Organigrama ACUAVIVA S.A.E.S.P.
- Anexo C. Sondeo de opinión del Clima Organizacional en ACUAVIVA S.A.E.S.P.
- Anexo D. Validación instrumento -Valoración del Cima Organizacional
- Anexo E. Instrumento - Valoración del Cima Organizacional
- Anexo F. Informe resultados sondeo de opinión Clima Organizacional

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Grafica 1. Resultados Variables sondeo de opinión	74
Grafica 2. Variable demográfica Antigüedad en la Organización	76
Grafica 3. Variable demográfica Posición directiva	77
Grafica 4. Variables características de la organización	79
Grafica 5. Variable estructura Organizacional	80
Grafica 6. Variable Seguridad Laboral	82
Grafica 7. Variables características del trabajo	84
Grafica 8. Responsabilidad	85
Grafica 9. Variable Autonomía	87
Grafica 10. Variable Identificación con las metas de trabajo	88
Grafica 11. Variable Tecnología del trabajo	90
Grafica 12. Variable de las relaciones del trabajo	91
Grafica 13. Variable Liderazgo	92
Grafica 14. Variable Participación	93
Grafica 15. Variable Comunicación	95
Grafica 16. Variable Cooperación	96

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura No. 1. Teoría de Litwin y Stringer

56

LISTA DE CUADROS

pág.

Cuadro 1. Dimensiones y Variables

65

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla No. 1. Operacionalización de variables

79

0. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es hoy en día un tema de gran importancia para las organizaciones, las cuales buscan su mejoramiento tomando como principal elemento al recurso humano, ya que son éstos los que determinan el buen funcionamiento de la empresa y en caso de no contar con unas condiciones favorables el resultado será negativo para la productividad de la misma.

Un buen clima organizacional ayuda y alienta la participación, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa. El clima organizacional afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa al colaborador, limitando o no la productividad, creatividad e identificación en el trabajo, por tanto el ambiente no debe considerarse como una variable a parte, sino como un activo intangible para las organizaciones y un instrumento para lograr la armonía.

Tomando en cuenta lo antes expuesto esta investigación esta orientada al desarrollo de una valoración sobre el clima organizacional que se desenvuelve en la empresa ACUAVIVA S.A.E.S.P. que tiene como objetivo principal identificar las variables que están incidiendo en el clima organizacional de la empresa, teniendo en cuenta la conducta individual y grupales ante las nuevas exigencias y las tasas aceleradas de cambios que han obligado a las organizaciones a prepararse para entenderlas, alineándolas hacia las metas de la organización, estableciendo bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional. Por lo que, el siguiente trabajo, se estructura en seis capítulos:

En el primer capítulo se describe el planteamiento del problema su formulación y justificación, luego una breve recopilación de las investigaciones que se han hecho del tema; siguiendo con el objetivo general y objetivos específicos, en el segundo

capítulo. El tercer capítulo contiene el marco contextual que consta de la misión, visión, y política de calidad de la empresa en estudio. En el cuarto capítulo se ubica el marco teórico y conceptual, donde se explica un poco más los términos que se utilizaron en el transcurso de la investigación.

El quinto capítulo contempla los aspectos metodológicos que constan de tipo de investigación que se utilizó, el método de investigación y la técnica de recolección implementada para este proyecto, por último se encuentra el sexto capítulo que hace referencia a el análisis de los resultados obtenidos en la investigación, con sus respectivas conclusiones, recomendaciones y anexos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda organización es creada para que logre sus objetivos y ante un mundo de tanta competencia, las empresas necesitan buscar un valor adicional que les permita hacerlo, es por ello que se debe contar con un personal motivado donde se satisfagan tanto las necesidades individuales como las organizacionales.

Las grandes empresas de servicios como es este caso, enfrentan un gran reto ya sea de rechazo o aceptación ante el mundo externo, el cual depende en gran parte de la atención de la persona que proporciona el servicio o la información. Todo esto da a saber que el recurso humano es un punto determinante para que las empresas sean competitivas a nivel global.

La empresa ACUAVIVA S.A.E.S.P., ubicada en Palmira Valle, desea identificar cuales son las variables que inciden en el clima organizacional de su organización, puesto que el desempeño laboral de sus colaboradores puede presentar consecuencias para la organización favorables o desfavorables, definidas por la percepción que ellos tienen de la misma. Entre las consecuencias positivas, se pueden mencionar las siguientes variables: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otras que se valoraron en el instrumento aplicado (Ver Anexo E – Instrumento valoración del clima organizacional). En síntesis hay condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus colaboradores y son la confianza, el respeto, apoyo, igualdad de poder, confrontación y participación, como principios básicos para el desarrollo integral de cualquier empresa.

Por lo anterior se puede decir que las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos agrupan los factores de liderazgo y práctica de dirección como (tipos de supervisión:

autoridad participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Por otro lado las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros). En una organización siempre se va a encontrar diversas percepciones del clima organizacional y por esto ella debe ofrecer buenas condiciones.

1.1 IMPORTANCIA

El clima organizacional es un tema de gran relevancia en la actualidad, ya que gracias a él se ha podido saber la influencia que este tiene para el desarrollo cultural de una organización, demostrando ser el objetivo primordial para su éxito. Lo que a través de los años ha indicado que las empresas que se desenvuelvan en un buen clima organizacional logran un excelente nivel de productividad y rendimiento en los empleados. Es decir, toda empresa en donde el trabajador se sienta cómodo con sus condiciones prestara un servicio de buena calidad es decir, si un usuario en su primera visita al a la organización es tratado con la mejor atención, es de esperarse que este se lleve una percepción buena de la empresa lo que generaría para la misma un clima externo aceptable y un usuario satisfecho. Pero si éste es tratado de manera descortés, buscará ser atendido por otro medio, causando una imagen negativa de la misma.

Es por eso que para toda empresa que desee permanencia en el mercado o abrirse hacia otros mercados es recomendable trabajar para el mejoramiento continuo del ambiente laboral, y así lograr un aumento de productividad, eficacia y eficiencia, otorgando a sus empleados una mejor calidad en las condiciones de trabajo y al público en general una agradable atención. Las recomendaciones hechas en esta investigación van encaminadas en función de propiciar un mejor ambiente en el trabajo, lo que dará como resultado incrementar el grado de

satisfacción del personal que allí labora y este se refleje en el aumento de la productividad de la organización.

1.2 ANTECEDENTES

En esta parte se muestran algunas de las investigaciones a cerca del tema de interés, el clima organizacional, del cual se puede decir que se va estructurando a lo largo del tiempo por diferentes factores como lo son el ambiente, donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus colaboradores, la relación entre el personal de la organización e incluso la relación con proveedores y clientes, el cual puede llegar a ser algo positivo o negativo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Casas Cárdenas y Echevarria Barrera¹, quienes realizaron un estudio en el Centro de Salud Manuel Bonilla (DISA I Callao / Red Bonilla - La Punta) el cual tenia como objetivo determinar el clima organizacional en las unidades de este establecimiento, que permita obtener la información, sobre aquellos factores que pudieran estar influyendo en él. El estudio fue realizado en una población de 100 personas entre trabajadores y pacientes. El estudio concluyó que no se evidenciaban mayores problemas en el clima organizacional del centro, las deficiencias encontradas se derivan de una falta de motivación con el personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no corresponden con el esfuerzo demostrado en el trabajo, el pensar que no todos son retribuidos de la

¹ CASAS CÁRDENAS Y ECHEVARRIA BARRERA, estudio Centro de Salud Manuel Bonilla (DISA I Callao / Red Bonilla - La Punta) ,1999.

misma forma. Este estudio muestra la importancia de tener empleados se sientan a gusto y conformes con lo que la organización les ofrece.

Pardo², realiza la Identificación del perfil de clima organizacional de Información Gerencial LTDA. Cabe aclarar que dicha investigación expuesta por Pardo, hace un análisis de forma cuantitativa del clima organizacional. Como resultado de la investigación, la autora concluye que el clima organizacional de Información gerencial, es bueno ya que ninguna variable tiene puntuación negativa o más baja del 50%, la más baja es de 56.94% la cual hace referencia a la variable de relaciones interpersonales, por lo tanto se debe trabajar más en esta variable, ya sea con entidades, trabajo en equipo, etc.

Arangurea y Novoa³, en su investigación en la que miden el clima organizacional en el Instituto Nacional de Vías, obtuvo que el clima es parte sobre la que se deben aplicar acciones de los directivos interesados en mejorar la efectividad de la Organización. Para lograr que sea un ambiente positivo, no es suficiente la gestión de los directivos, se requiere la participación, la disposición y el esfuerzo de todos los servidores de la organización.

La consultora *HAY GROUP*⁴, (2002) realizó un estudio en el cual indicó que el clima organizacional tiene seis dimensiones críticas que son medidos a través de

² PARDO MOLINA. María Ximena. Identificación del perfil de clima organizacional de Información Gerencial LTDA. Bogotá. Universidad de la Sabana. 2000.

³ ARANGUREA A. Sandra Liliana y NOVOA P. Edna Julieth. Medición del Clima Organizacional en el Instituto Nacional de Vías. 2001.

⁴ HAY GROUP Consultora. Estudio de Clima organizacional. 2002.

un instrumento especialmente construido para el efecto denominado ECO (estudio de clima organizacional) estas son:

Claridad: Donde todos en la organización saben lo que se espera de él /ella, objetivos a alcanzar.

Estándares: Establecen objetivos retadores, pero alcanzables.

Responsabilidad: Los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos.

Flexibilidad: No hay reglas, ni políticas, ni procedimientos innecesarios.

Reconocimiento: Los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño.

Espíritu de equipo: Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

Según esta consultora cuando los empleados obtienen un alto puntaje en estas dimensiones, están diciendo que se sienten motivados por su lugar de trabajo; es un lugar placentero y productivo para estar; dan lo mejor de sí mismos y se sienten confiados de que serán reconocidos por su contribución. Cuando obtienen un bajo puntaje en estas dimensiones, están diciendo totalmente lo contrario y la organización corre el riesgo de ver esto convertido en una baja en la moral, lo que se representaría en la productividad de la misma.

Mazariegos⁵ con el fin de evaluar el clima organizacional en una fábrica, aplicó un cuestionario estructurado de preguntas cerradas a las 78 personas que integran los departamentos administrativo y operativo de Ingenio la unión. Al gerente industrial y al asistente administrativo se les realizó una entrevista. Al tabular los resultados encontrados pudo concluir que la relación de compañerismo entre los empleados es buena y que existe un alto índice de cooperación y confianza. A su vez, determinó que hay inconformidad entre el personal respecto de las prestaciones y que, existe considerablemente, la comunicación informal. Menciona que se encuentran fallas en los canales de comunicación entre los altos directivos y los mandos medios. Por estos motivos, recomendó, utilizar nuevas formas de comunicación, realizando encuestas periódicas de clima laboral, actividades que tengan que ver con interacción con los demás.

Por otro lado Valdez⁶ realizó una investigación de tipo descriptiva, para validar los resultados de la medición de los factores en el clima organizacional evaluados en el año 2000 en el área de administración de una corporación financiera fusionada. El primer paso fue entrevistar al personal administrativo de las oficinas centrales para comparar este resultado con el encontrado anteriormente. Utilizo un cuestionario de diecinueve preguntas cerradas de selección múltiple y una pregunta abierta. Los elementos que evalúa el cuestionario son comunicación, opinión, relaciones interpersonales y conocimiento. En este estudio encontró que no habían presentado cambios de una significación alta en los resultados de la

⁵ MAZARIEGOS, J. Evaluación del clima organizacional en una Organización azucarera en el área de fábrica. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. 2003.

⁶ VALDEZ, A. Validación de los resultados de la medición de los factores en el clima organizacional de una corporación financiera fusionada, evaluados en el año 2000 y 2003. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala. 2004.

medición de los factores en el clima organizacional del año 2000 frente a lo encontrados en el año 2003. Recomendó implementar talleres de motivación y trabajo y reuniones de equipo, realizar el relanzamiento de la revista interna con información de interés para los empleados, y hacer análisis periódicos de clima laboral.

Gálvez⁷, realizó un estudio de clima organizacional en los puntos de servicio directos de Servientrega en Bogotá, para luego plantear propuestas que fueran atractivas para la organización y crear planes de mejoramiento con el fin de brindar una mejor calidad en el ambiente laboral en el que se desenvuelven los colaboradores de los puntos de servicio directos de Servientrega S.A. Como resultado, el autor evidencia que la motivación que reciben los trabajadores es poco apropiada; de acuerdo al análisis general, los factores con más baja calificación fueron la motivación y el reconocimiento del desempeño.

Por último y no con el ánimo de establecer comparaciones se encuentran dos investigaciones que fueron realizadas en la compañía ACUAVIVA S.A.E.S.P. donde obtuvieron como resultado en el primer estudio, realizado por la empresa Adecco contratado por la empresa en estudio (2003), que el reconocimiento a las labores bien realizadas genera un efecto positivo para la organización, teniendo en cuenta el esfuerzo y la buena comunicación entre los trabajadores de la misma. En el otro estudio también realizado por Adecco (2006) se identificó que la remuneración, capacitación, comunicación y manejo de conflictos son factores que han incidido negativamente en el clima organizacional de dicha organización, lo que motiva a realizar una nueva evaluación de todas estas variables, puesto que las organizaciones van creciendo, desarrollándose rápidamente en aspectos

⁷ GÁLVEZ A., Estudio de clima organizacional, Servientrega Bogotá, 2004.

sociales, económicos, administrativos y operativos, derivados del creciente desarrollo de las mismas.

Para que las organizaciones logren los objetivos propuestos es necesario que los componentes básicos que la conforman (materiales técnicos y humanos) se relacionen de manera coordinada, teniendo en cuenta que el recurso humano es el más relevante de todos, por ser la base sobre la que se fundamenta la capacidad de desarrollo y productividad organizacional, por esta situación, se puede decir que un clima organizacional sano es una estrategia válida para el desarrollo de la organización, influyendo directamente en la motivación, desempeño y satisfacción de las personas que trabajan en ella y en su productividad. Esto quiere decir que las inversiones realizadas en el mejoramiento del clima organizacional no son una pérdida de tiempo, por el contrario tiene muchas ventajas.

Considerando lo anteriormente citado y teniendo en cuenta los antecedentes del clima organizacional, se puede decir que como se perciba el clima laboral así mismo van a ser los resultados en su productividad. Sería recomendable que las organizaciones se preocuparan por que el colaborador logre identificarse con la organización para que así desarrolle un clima de trabajo óptimo y se alcancen las metas propuestas.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo al análisis anterior la investigación permite señalar el siguiente interrogante:

¿Qué variables inciden en el clima organizacional de la Empresa ACUAVIVA S.A.E.S.P. de Palmira Valle?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las variables que existentes que caracterizan el clima organizacional en ACUAVIVA S.A.E.S.P.?

¿Cuál es la percepción que tienen los empleados de la empresa sobre el clima organizacional, según las variables del instrumento propuesto?

¿Cuáles son las características finales del clima organizacional de la Empresa en estudio?

1.5. JUSTIFICACIÒN

El clima organizacional es algo intangible, pero que tiene una existencia real que afecta en algunos casos el buen funcionamiento de la organización y a su vez se ve afectado por lo que ocurre en ella. Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones actuales tienen claro que el ambiente, forma parte del activo de la empresa y como tal se valora. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez, flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional.

El clima organizacional incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.

Cabe también mencionar que si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios, con el consiguiente aumento de captación de clientes y la mayor ganancia que sería la que sus empleados estén trabajando en dirección a los objetivos de la compañía, lo cual mejoraría su calidad de vida en cuanto los resultados sean positivos.

Por lo anterior esta investigación pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de la compañía de estudio. Ante una etapa de mejoramiento en los procesos de la organización y sabiendo que el comportamiento de un trabajador no es sólo la resultante de las variables organizacionales existentes, sino que también depende de las percepciones que tenga el trabajador de esas variables. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización y por ello han surgido diversas necesidades tales como una mejor calidad en el servicio, una interacción de personal, y una mayor calidad y eficiencia del personal administrativo y operativo. Dentro de esta investigación se verá la relación existente con las demás partes que configuran en ella, la percepción del clima, así como recomendaciones que ayuden reforzar los factores positivos y sustituir los factores negativos, donde el beneficio sea tanto para los directivos como para los integrantes de la organización.

En cuanto a la metodología, este estudio obedeciendo a la concepción cuantitativa, realizando un sondeo de opinión (ver Anexo C) que permitió de manera práctica lograr identificar las variables que posiblemente inciden en el clima de la organización para dar cumplimiento y respuesta a los objetivos planteados se decidió visitar la organización ACUAVIVA S.A.E.S.P. con el fin de percibir el estado actual y posteriormente por medio de un sondeo de opinión, identificar las variables que están afectando el clima organizacional de esta compañía. De acuerdo a ello se empleara un instrumento de medición de clima organizacional diseñado por Grueso y Espitia (2005), el cual consta de tres dimensiones y diez variables. (Ver Anexo A - Dimensiones y variables). Retomando las variables que se evaluaron en el sondeo, entre otras, cuyo resultado logrará el cumplir del objetivo principal de esta investigación.

1.6 ALCANCE

Esta investigación se orienta hacia la evaluación del clima organizacional en la empresa ACUAVIVA S.A.E.S.P. bajo el modelo de instrumento realizado por Grueso y Espitia (2005) enfocado en las apreciaciones de Adams (1965), el cual pretende dar un aporte que facilite el conocimiento de las categorías de mayor incidencia el clima organizacional, para el mejoramiento del clima de dicha empresa.

El estudio se realizó considerando las siguientes variables: estructura de la organización, seguridad laboral, responsabilidad, autonomía, identificación de las metas de trabajo, tecnología del trabajo, liderazgo, participación, comunicación y cooperación.

En relación a la ubicación geográfica, la investigación se llevó a cabo en la ciudad de Palmira Valle. En cuanto a los resultados estuvieron delimitados a una muestra del personal de la sede administrativa de la empresa objeto de análisis.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar las variables que inciden en el clima organizacional, de la Empresa ACUAVIVA S.A.E.S.P. de la ciudad de Palmira Valle.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Establecer las variables que permiten identificar las características del clima organizacional existente en ACUAVIVA S.A.E.S.P.

Medir la percepción que tienen los empleados del clima organizacional de la empresa en estudio.

Resaltar las variables que inciden en el clima organizacional de los empleados de la empresa ACUAVIVA S.A.E.S.P.

3. MARCO CONTEXTUAL

La investigación de clima organizacional se inició en el período semestral Febrero - Junio del 2008 y terminó en el periodo semestral de Febrero Junio del 2009.

Reseña

ACUAVIVA S.A.E.S.P. E.S.P. es una organización de servicios públicos creada en cumplimiento de la ley 142 de 1994.

Su capital es de tipo mixto estando compartido entre el municipio (40%) y accionistas privados (60%), destacándose la participación de la firma *Lyonnaise Des Eaux - Services Associés - LYSA*, organización francesa.

Desde el 27 de diciembre de 1997 ACUAVIVA S.A.E.S.P. E.S.P. tiene la responsabilidad de operar y mantener la infraestructura de acueducto y alcantarillado del Municipio de Palmira, mediante un contrato de arrendamiento a 15 años de dicha infraestructura, celebrado entre la anterior Organización de acueducto y alcantarillado (EMPALMIRA) y ACUAVIVA S.A.E.S.P. E.S.P.

ACUAVIVA S.A.E.S.P. E.S.P. Presta sus servicios en Palmira, considerada como la segunda ciudad del Valle del Cauca, se encuentra ubicada a 27 km de Cali, la capital del Departamento.

Palmira es conocida como la capital Agrícola de Colombia, cuenta en la actualidad con 248.274 habitantes en la zona urbana (según proyección DANE), posee un área municipal de 1.162 Km².

Su temperatura promedio es de 25 grados centígrados y su altura sobre el nivel del mar es 1.003 mt.

Misión

Gestionar la operación y comercialización de los sistemas de acueducto y alcantarillado del municipio de Palmira, en condiciones de eficiencia, eficacia, equidad y preservación de los ecosistemas, que nos permita ser líderes a escala nacional, garantizar la satisfacción de nuestros clientes, colaboradores y accionistas, forjando progreso, agua y vida.

Simultáneamente, desarrollar la expansión a nuevos mercados y la oferta de nuevos productos a escala nacional.

Visión

ACUAVIVA S.A.E.S.P. E.S.P. Será líder a escala nacional, como organización PYME, en la gestión de servicios públicos relacionados con los sectores de agua potable y saneamiento básico, por el cumplimiento de los requisitos legales aplicables, la calidad de sus productos y servicios, la satisfacción de sus clientes y el mejoramiento de sus procesos; preservando el medio ambiente.

Política de calidad

En ACUAVIVA S.A.E.S.P., somos conscientes de la importancia y gran sensibilidad que representa la calidad en la prestación de nuestros servicios de Acueducto y Alcantarillado. Por ello, gestionamos y controlamos permanentemente los procesos, para garantizar que nuestras acciones se orienten siempre a transformar la organización en una organización reconocida por el cumplimiento de los requisitos legales aplicables, la calidad de sus productos y

servicios, la satisfacción de sus clientes y el mejoramiento, tanto de la eficiencia, como de la eficacia de sus procesos”.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO TEÓRICO

En todo proceso de investigación se requiere como componente necesario y previo, realizar una revisión de la literatura existente sobre temas relacionados con el estudio que se desarrollara, por lo que se hace indispensable la consulta de temas vinculados a este y por ello se señalan investigaciones de algunos autores han aportado como antecedentes que permite definir el tema de investigación.

Jiménez⁸, realizó una investigación en gerencia financiera, donde planteó como objetivo analizar la relación entre funciones gerenciales (planificación, organización, dirección y control) con relación al clima organizacional, revisando factores como: liderazgo, toma de decisiones, motivación y comunicación, concluyendo el autor que la función de planificación en la organización estudiada, esta centralizada, puesto que presenta diferencias en su capacidad de ser flexible y adaptable, y en cuanto a la dirección presenta debilidades como la centralización de la toma de decisiones y la poca motivación en los empleados.

Méndez, realizó una investigación titulada “El Clima Organizacional de la Organización Margel C.A.” en la que concluye que las implicaciones en el ámbito organizacional y gerencial del clima, basándose en la necesidad del mejoramiento continuo, para que de esa manera puedan los empleados responder a la misión y visión que se han establecido en dicha organización, orientando al

⁸ JIMÉNEZ, Rodrigo. Tipos De Liderazgo. 2004.

comportamiento de los individuos hacia ese fin y así alcanzar la máxima calidad productiva.

Estas investigaciones constituyen un aporte significativo al presente estudio, en sentido de que refleja la importancia que tiene para el clima organizacional las funciones gerenciales.

4.2 BASES TEÓRICAS

Una vez habiéndose mencionado algunas de las investigaciones en las que se analizaron variables asociadas al clima organizacional, se hace necesario estudiar uno de los temas que más interés viene suscitando entre los estudiosos de la organización moderna, y es el clima, siendo considerado como el medio ambiente en que se desarrolla el trabajo cotidiano, donde se identifica el conjunto de percepciones compartidas que los empleados desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento. Veamos algunas percepciones y de diferentes autores sobre clima organizacional y cultura organizacional.

Clima Organizacional

A fin de fundamentar las diferencias entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones planteadas por varios autores que permitirán explicar con claridad las implicaciones que estas presentan en las organizaciones.

Los primeros estudios sobre clima fueron realizados por Kurt Lewin (1939). Este autor añadió el concepto de “atmósfera psicológica”, la que sería una realidad empírica por su existencia podía ser demostrada, con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lewin y otros, diseñaron un experimento que

les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo (Democrático, autoritario) tenía en relación al clima. Las conclusiones fueron determinadas frente a los distintos tipos de liderazgo surgiendo diferentes tipos de atmosferas sociales, probando que el clima era más fuerte que las tendencias de reaccionar las personas.

Según Cornell⁹, define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional. Al igual que Sells (1960), quien afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.

Por otra parte se encuentra Atkinson (1964), quien creó un modelo con el cual explicaba la “motivación promovida”, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional.

Adams¹⁰, propuso una teoría basada en la motivación en el trabajo extraída de la comparación social, del como se ve la persona frente a otros, indica que la persona se compara en cuanto a habilidades, experiencias, inteligencia,

⁹ Cornell, Francis. Socially perceptive administration. Phi Delta Kappa, 36(6), 1955, p. 219-223.

¹⁰ Adams, J. Smith. “Inequity in Social Exchange” en *Advances in experimental Social Psychology*. L. Berkowitz, Academic Press. 1965. p.48

educación, antigüedad, nivel de esfuerzo, salud etc. De la otra persona, lo que es llamado por él como aportaciones.

Adams, establece que la persona forma una proporción de sus aportaciones y resultados y la compara con las percepciones de la proporción de aportaciones/resultados del otro. El otro también puede conceptualizarse como persona en un puesto anterior. Además supone que las personas pueden cuantificar tanto sus aportaciones como sus resultados en unidades de escala comunes, como el aporte que una persona da frente a otra es un 50:50. De acuerdo a esto plantea que los sentimientos de inequidad causan tensión la cual la persona estará motivada a reducir. Entre mayor sea la inequidad entre la persona y el otro, será mayor la tensión y será mayor la motivación para reducirla. Por tanto, para Adams la fuente de la motivación son los sentimientos de tensión causados por la inequidad percibida. Lo que indica que si la persona esta tensionada puede emitir un resultado que resultaría poco favorable para la organización.

Adams presenta varias formas con las que un individuo puede reducir las sensaciones de inequidad, señalando que cada persona escogerá el método más fácil para resolver una injusticia específica.

- Hacer un cambio en su esfuerzo, aumentar o disminuir la producción.
- Hacer un cambio en los resultados, conseguir un sueldo más alto u otras recompensas
- Distorsionar conscientemente su esfuerzo y sus resultados, adaptar sus pensamientos para reducir las discrepancias.
- Dejar el empleo
- Influir en otras personas para que reduzcan sus esfuerzos.
- Combatir la base de la comparación.

Dubran, postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones, aclarando que cada una de estas tiene sus propiedades, las cuales son percibidas por los miembros de la organización creando una estructura que influye en el comportamiento. Siendo para este el clima el resultado de la sensación, la personalidad y el carácter del ambiente interno de la empresa, el que determina el clima organizacional.

El clima laboral es el ambiente en el cual los empleados realizar sus labores en la organización, y considera el clima como un sistema que refleja el estilo de vida de los empleados, ya que el clima no es algo que se puede ver ni tocar, pero es algo que esta allí presente, pues cada una de ellas tiene su propia cultura y tradición y métodos de acción los cuales constituyen el clima laboral, influyendo este en la motivación y satisfacción en el trabajo.

Para Davis¹¹, existen varios elementos que constituyen un clima favorable, que son: calidad de liderazgo, nivel de confianza, comunicación hacia arriba o hacia abajo, responsabilidad, sensación de trabajo útil, recompensas justas, oportunidades, condiciones razonables de trabajo control, estructura y burocracia razonable, Implicación y participación de los empleados.

Así mismo, otros autores como Reichers y Schneider (1990), lo refieren como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales, siendo la expresión de la percepción o interpretación que los empleados hacen al ambiente interno siendo este un concepto multidimensional

¹¹ Davis, K. y Newstrom, J. Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill. 1999.p.132

que incorpora dimensiones a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y como las metas de la organización son alcanzadas.

Brown y Moberg¹² manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben cada uno de los miembros que la conformen.

Dessler¹³ plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos de la organización como lo son su estructura, políticas, reglas, y particularidades percibidas tan subjetivas como lo son la cordialidad y el apoyo que los empleados reciban de las organizaciones.

En función de esta falta de aceptación, se ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993) estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".

¹² BROWN, George y GUNNIE, Moberg. Teoría de la Organización y la Administración. Enfoque Integral New York. McGraw-Hill. 1990

¹³ DESSLER, Gary. Organización Administración. México: Editorial Prentuce May. Administración de Recursos Humanos. Colombia Mc. Hill 1993.

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, definieron el clima como “la opinión que el empleado se forma de la organización”.

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) para ellos el clima son”. Los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

Water (citado por Dessler, 1993) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como “. Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que

cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Chiavenato¹⁴, plantea: "El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros". (págs. 119). Esto quiere decir que la motivación es sin lugar a dudas un integrador de todas las organizaciones y por lo tanto es uno de los factores determinantes en la eficacia del colaborador, y de la aceptación de ella depende en gran medida el nivel de productividad de la organización, permitiendo crear un punto de equilibrio entre el personal de la organización, es decir que todos los colaboradores de ACUAVIVA S.A.E.S.P., desarrolle un ambiente laboral logrando que todos ellos se sientan a gusto con sus condiciones laborales, lo que permitiría enlazar las necesidades de la organización a las necesidades de cada uno de los empleados.

Toro¹⁵, teniendo en cuenta las formas cognoscitivas y de comportamiento afirma que las relaciones del personal en el trabajo, están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas. Además Toro, dijo que el clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la

¹⁴ CHIAVENATO. Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill. México. 1993.

¹⁵ TORO. Toro, F. Clima organizacional, perfil de Organizaciones colombianas. Cincel. Bogotá. 2001.

satisfacción o la productividad. En consecuencia, el mismo Toro (1998), lo define como un constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven.

Cultura organizacional

Una definición práctica de cultura organizacional es la de Schwartz and Davis (1981) quienes dicen que es un patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización, donde estas creencias y expectativas producen pautas que forman fuertemente la conducta de las personas y grupos. Cuando V. Sathe (1983) se refiere a las organizaciones, señala que la cultura es el patrón general de comportamiento, las creencias compartidas y los valores que sus miembros tienen en común, para este autor, la cultura organizacional puede deducirse de lo que los empleados dicen hacen o piensan.

La cultura define valores básicos organizacionales, y comunica a los nuevos miembros la manera de pensar, actuar y como las cosas debieran ser hechas (Schein, 1984). Para los autores como Frost, Moore, Lundberg y Martin (1985), la cultura organizacional está conformada por los supuestos básicos que enfatizan los valores de una organización. Carbaugh (1986) relaciona los conceptos de la cultura organizacional con la comunicación, cuando afirma que la primera es el sistema compartido de símbolos y significados, desarrollados en el habla, que constituye y revela un sentido de la vida laboral y que por lo tanto, constituye una manera particular de hablar y significar, una manera de dar sentido, relacionada con cualquier actividad relevante a la tarea común. Según Schermerhorn, Hunt y Osborn (1987), la cultura es un término que describe un sistema de valores compartidos y creencias para crear normas de comportamiento, a fin de guiar las actividades de los miembros de la organización.

La cultura puede deducirse de lo que dicen, hacen o piensan las personas dentro del contexto organizacional e implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento durante cierto tiempo. Cultura es un conjunto de valores, que se comparten por los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como correctas, según Duncan (1989), Smircich (1983) y Sathe (1983). Chiavenato (1989) define la cultura organizacional como un sistema de creencias y valores, una forma admitida de interacción y de relaciones típicas de determinadas organizaciones. Cultura de la organización es la suma de los valores fundamentales que la caracterizan (Arroba y James: 1990).

El concepto de cultura organizacional para Katz y Kahn (1990), es utilizado para caracterizar el funcionamiento y la estructura de las mismas organizaciones, identificándola con un clima que refleja las normas y los valores del sistema formal que la componen y la manera en que los reinterpreta el sistema informal, manifestándose en obstáculos, tradiciones, y leyes que al mismo tiempo se verán reflejados en la historia de las disputas internas y externas de las organizaciones, los tipos de personas atraídas, sus procesos de comunicación y liderazgo. Típicamente las definiciones enfatizan los varios tipos de razones que constituyen lo multifacético o la construcción multinivel de la cultura, como por ejemplo, supuestos y patrones profundos de significado en Jermier, Slocum, Fry, y Gaines (1991) y Schein, (1983).

Algunos autores identifican la cultura organizacional por el empleo de otros términos alternativos, como por ejemplo Mintzberg (1991) utiliza la palabra ideología para describir la cultura organizacional la cual es rica y única que une fuertemente a los miembros con la organización. Se comprometen personalmente con ella y se identifican con sus necesidades, para alcanzar las tradiciones y creencias de una organización que la distinguen de otras organizaciones e

impulsan a su estructura, definiéndola como un rico sistema de valores y creencias sobre una organización, compartido por sus miembros, que lo distingue de otras organizaciones."

Para Cunningham, Aldag y Swift, la cultura organizacional está formada por patrones de conducta, conceptos, valores, ceremonias y rituales que ocurren dentro de una organización. De acuerdo a Chiavenato (1991), la cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. La cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente organizacional, según Keith Davis y John Newstrom (1991), es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. House y Cummings, citados por Eubanks y Lloyd (1992), la definen como "el patrón de valores, creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización". Narayanan y Nath (1993) definen la cultura corporativa como el "patrón de artefactos, creencias, normas, valores, y premisas mantenidas por una organización". Fedor y Werther la definan como las creencias específicas y los métodos de solución de problemas que se han encontrado ser exitosos.

En un enfoque holístico de lo que es la cultura de la organización, Werther y Davis (1993) concluyen que es como la personalidad de la organización, producto de todos sus aspectos, como su gente, objetivos, tecnologías, tamaños, edades, sindicatos, políticas, éxitos y fracasos. Considerando a la cultura organizacional como cultura corporativa, Horovitz y Panak (1993), la definen como "el conjunto de valores, conductas y formas de comunicarse que son aceptados por todas las personas de la compañía". La cultura organizacional se refiere a la subcultura de valores compartidos por la mayoría de los miembros de una organización.

Muchos autores e investigadores contemporáneos han tratado de homogeneizar la diversidad de conceptos existentes de cultura organizacional, encontrando

elementos que son comunes a muchos, como es el caso de Gibson, Ivancevich y Donnelly, quienes según Higginson (1993) sugieren que la cultura organizacional se refiere al impacto de las normas y valores, grupales así como las actividades informales influyen en el ambiente organizacional.

Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio y el impacto de la tecnología, lo que existe es una vinculación recíproca entre estos elementos, que generan desafíos permanentes de actualización y adaptabilidad. (Robins, S. 1991).

Después de revisar algunas de las diferentes aspectos relevantes que se han dado a lo largo del tiempo sobre clima y cultura organizacional, es necesario mencionar que una de las características más importantes del clima organizacional es la que se refiere a la importancia del constructo y esta se da en la medida que se reflejen los valores, actitudes, creencias de los miembros de la organización las cuales hacen parte de la cultura organizacional y debido a su naturaleza, se transforman a su vez en elementos que conforman el clima, partiendo de allí un administrador podrá analizar el clima para evaluar las fuentes del conflicto, stress, o de insatisfacción e iniciar y sostener cambios y seguir el desarrollo de la organización previniendo problemas que se puedan presentar, puesto que en una Organización puede tener tantos climas, como departamentos por que entre más descentralizada este la organización más se observaran diversidad de climas.

4.3 PRINCIPALES TEORÍAS ADMINISTRATIVAS Y SUS ENFOQUES

Teorías Administrativas	Autor	Principales Enfoques
Administración Científica	Frederick Wilson Taylor (1856-1903)	Esta teoría se preocupa por aumentar la eficiencia de la industria, y proyectaba determinar en forma científica, los mejores métodos para que los trabajadores puedan realizar cualquier tarea, así como para seleccionar, capacitar y motivar a los trabajadores. La preocupación por crear una ciencia de la administración comenzó con la experiencia concreta e inmediata del trabajo de los obreros y el énfasis en las tareas (hombre-maquina), dedicó exclusivamente en el primer periodo de su obra a la racionalización del trabajo de los obreros, y luego durante el segundo período, pasó a la definición de los principios de administración aplicables a todas las situaciones de la organización, basa en el análisis del trabajo operacional, en el estudio de tiempos y movimientos, en la división de las tareas y en la especialización del trabajador, buscando de esta forma la eliminación del desperdicio, la ociosidad de los obreros y la reducción de los costos de producción, ya que redujo la posibilidad de los errores en la producción.
Teoría Clásica (1916)	Henri Fayol (1841-1925),	La teoría clásica se distinguía por el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia, maximizando la producción, partiendo de un todo organizacional y de su

		<p>estructura para garantizar la eficiencia de todas las partes involucradas, sean ellas órganos (departamentos, sesiones) o personas ocupantes de cargos y ejecutores de tareas. Se basa en la organización formal e informal.</p> <p>Estudia la organización como una máquina, hace énfasis en las tareas o en la tecnología, autoridad centralizada, se tiene líneas claras de autoridad, hay especialización y competencia técnica, se presenta de forma acentuada la división del trabajo.</p>
Teoría Neoclásica (1954)	Peter F. Drucker 1974	<p>Esta teoría se inspira en los criterios clásicos y a partir de ellos y su actualización, eliminando las exageraciones y distorsiones de cualquier teoría pionera. Se fundamenta en definir la administración como una técnica social básica, permitiendo así que el administrador conozca además de los aspectos técnicos y específicos de su trabajo, los aspectos relacionados con la dirección de personas dentro de las organizaciones haciendo énfasis en la planeación, organización, dirección y control formando un proceso administrativo, donde se encuentra asignación de jerarquía, conceptos clásicos de estructura, autoridad, responsabilidad y departamentalización.</p>
Teoría de la Burocracia (1909)	Max Weber 1864-1920	<p>Este modelo fue profundamente estudiado y analizado en todas sus características, el cual buscaba la inspiración para formular una nueva teoría administrativa, basada en la racionalidad, en el forma legal de normas y reglamentos, carácter formal de las</p>

		comunicaciones, división del trabajo, jerarquía de la autoridad, rutinas y procedimientos estandarizados, competencia técnica, especialización administrativa, profesionalización de los participantes, queriendo con ello la adecuación de los medios a los fines pretendidos con el fin de garantizar un comportamiento humano estandarizado de los participantes obteniendo así la máxima eficiencia de la organización. Ventajas de la teoría: Rapidez en la toma de decisiones, reducción de la fricción entre los funcionarios.
Teoría Estructuralista (1947)	Max Weber 1940	Hace énfasis en la estructura organizacional, en las personas y en el ambiente, el enfoque que este le da a la organización es formal e informal con un sistemas abierto, múltiple que toma en cuenta simultáneamente los fundamentos de la teoría clásica, y la de relaciones humanas valiéndose de la teoría burocrática abarcando, la organización formal e informal, las recompensas salariales y materiales, así como las sociales y las simbólicas, los diversos niveles jerárquicos, y la diversidad de organizaciones. Se presenta flexibilidad ante el cambio por el constante desarrollo.
Teoría de las Relaciones Humanas (1932)	Elton Mayo 1930-1932	Organización formal e informal, motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupos. Hace énfasis en las personas, se ocupó de descubrir de manera sistemática, los factores sociales y psicológicos que generan relaciones humanas efectivas para un buen desempeño dentro de la

		<p>organización, estudiando la organización en grupos, se presenta plena delegación de la autorización, se le brinda autonomía al trabajador, confianza y apertura, lo que genera aumento de la productividad.</p> <p>Desventajas: planes no adaptables a la realidad cambiante, planes rígidos que no permiten la creatividad.</p>
Teoría del comportamiento organizacional (1947)	Hebert Barnard Simón 1978	<p>Estilos de administración, teoría de las decisiones, integración de los objetivos organizacionales e individuales.</p> <p>Esta teoría se basa en las nueve proposiciones acerca de la motivación humana, donde se cita que el administrador necesita conocer los mecanismos motivacionales para poder dirigir adecuadamente a las personas. Uno de los temas predilectos de esta teoría son los estilos de administración según McGregor: la teoría X y Y</p> <p>Esta teoría en cuanto al proceso de la decisión dice que todo individuo es un agente decisorio que se basa en la información que recibe de su ambiente, la cual procesa de acuerdo a sus convicciones adoptadora unas actitudes, opiniones y puntos de vista diferentes para cada circunstancia, siendo vista en este sentido la organización como un sistema de decisiones donde todos se comportan según la información que obtienen del ambiente que los rodea.</p>

Teoría del desarrollo organizacional	Chris Argyris (1962)	<p>Los diversos modelos de DO consideran cuatro variables:</p> <p>La organización que toma en cuenta la influencia de la perturbación ambiental y el dinamismo y flexibilidad de las organizaciones para sobrevivir en un ambiente dinámico y cambiante y el grupo social que considera aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, conflictos entre otras.</p> <p>Todo esto con el fin y enfocado a que el cambio permita lograr los objetivos organizacionales y los individuales.</p>
Teoría situacional o contingencia (1972)	Lawrence 1962	<p>Esta teoría sostiene que la estructura organizacional y el sistema administrativo dependen o son contingentes respecto de factores del medio ambiente interno y externo de la organización, la tarea y la tecnología. Esta teoría no se presta a la utilización directa e inmediata como una herramienta de acción gerencial, son un enfoque para entender que determina la estructura organizacional y su evolución. Se enfatiza en que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, todo es relativo, todo depende de, existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos propuestos de la organización.</p>
Teoría de la equidad	Adams J.S. (1963).	<p>Esta teoría sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un colaborador depende de su evaluación y percepción que la persona tenga de las</p>

		<p>relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa, comparada con las de otras personas que se encuentren en situaciones parecidas. Lo que lleva al ser humano a un nivel de baja motivación ante situaciones que se puedan presentar, evidenciándose esta en una aptitud de desanimo, perdida de eficiencia y eficacia ante sus labores, presentándose de esta manera una baja productividad, lo cual no es favorece para las organizaciones.</p>
La teoría de las Necesidades	McClelland. De David McClellan (1961).	<p>Esta teoría se enfoca en tres necesidades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad de Logro: impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, de luchar por tener éxito. 2. Necesidad de Poder: necesidad de hacer que los otros se conduzcan para alcanzar las metas de la organización. 3. Necesidad de Afiliación: deseo de tener buenas relaciones interpersonales. <p>Lo que lleva a las personas y a las organizaciones a un nivel óptimo, ya que se llegara al logro de unos objetivos generales que beneficiaran tanto a las personas como a la organización.</p>
Teoría de las Expectativas.	Víctor Vroom (1964).	<p>Esta teoría asevera que un empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación del desempeño; que una buena evaluación le otorgará recompensas por parte de la organización, como un bono, aumento o ascenso y que estas recompensas satisfarán sus metas personales, enfocándose en tres relaciones:</p>

		1. Relación de esfuerzo y desempeño, relación de desempeño y recompensa, relación de recompensa y metas personales.
La teoría del Establecimiento de Metas	De Edwin Locke (1960).	Esta teoría propone que las intenciones de trabajar por una meta son un gran motivador laboral de gran importante, por que las metas específicas, aumentaran el desempeño, presentándose así que las metas difíciles, cuando son aceptadas, producen un desempeño mayor que las metas fáciles.

Fuente: Adaptado de Idalberto Chavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, México, McGraw-Hill Book Co., 1995.

Las teorías anteriormente expuestas dan su aporte para la administración de las organizaciones presentando los fenómenos culturales, sociales, históricos de su época, cada autor muestra sus puntos mas relevantes dando soluciones a determinadas circunstancias dando validez a cada teoria, luego de realizar esta evaluación y teniendo en cuenta el instrumento aplicado sobre valoración de clima organizacional en la empresa ACUAVIVA S.A.E.S.P. se tomó como base la “teoría de la equidad”, planteada por Stacey Adams y renovada con las necesidades actuales por Álvarez (2005) quien muestra que la equidad para el empleado actual no solo se evidencia en la remuneración, sino también en el reconocimiento de las tareas realizadas frente a los demás, en que exista una comunicación efectiva, asignación de responsabilidad, alto nivel de confianza entre jefes y empleados.

Siendo conocedor que si se analiza la aplicación de esta teoría, que es uno de los modelos más recientes de la motivación laboral a lo largo de la historia, en la actualidad la equidad es un punto difícil de alcanzar en las organizaciones debido

a que mantener el equilibrio entre un empleado con respecto a los insumos (trabajo duro, nivel de habilidad, tolerancia, entusiasmo, etc.) y un empleado frente a los resultados (salario, beneficio, activos intangibles, como el reconocimiento, etc.) no es fácil de lograr, teniendo en cuenta que lo que se vive en este momento en las organizaciones es un alto grado de inequidad en cuanto a la remuneración recibida comparada con las responsabilidades y actividades que tienen los empleados en sus tareas, además de las ambiciones relacionadas con el ego de cada uno de ellos. Para dar solución a este inconveniente se debe trabajar en equipo y en conciliación y así lograr al menos un avance en este campo. En cuanto a seguridad en el trabajo se ve reflejado a causa de los cambios tecnológicos y el desafío que ellos implican para el trabajador, el deseo de seguridad es uno de los que más se valora dentro de la lista de las prioridades para muchos empleados y sindicatos. Y también, así se le reconoce dentro de la lista de prioridades sugeridas por la jerarquía de las mismas, establecidas por Abraham Maslow.

Basándose en esta apreciación y percibiendo la inconformidad de los empleados evaluados en el sondeo de opinión (Anexo C. Sondeo de opinión), se resalta que la equidad no solo se puede encontrar en dichos aspectos, hay otros que pueden tener mayor relevancia y que no están siendo tenidos en cuenta, como lo son brindarle la oportunidad al empleado de participar en la toma de decisiones, oportunidad de progreso, asignación de responsabilidades, ser escuchados, ser reconocidos, ser motivados, tener oportunidad de mejorar el desarrollo de sus habilidades con capacitación y de esta forma hacerle ver al empleado que hay muchas otras variables que pueden generar equidad y consigo una percepción de satisfacción del equilibrio, lo cual servirá para garantizar una sólida y productiva relación del empleado.

Por consiguiente este diagnóstico del clima laboral dentro de una organización es fundamental, ya que por medio de este identificaremos los departamentos o áreas

que están retrasando la ejecución de los procesos de producción, reduciendo la eficiencia, lo que lleva a que se puedan presentar situaciones inesperadas en el futuro. Este estudio no debe de ser para la organización un simple ejercicio de desempeño, o simplemente realizarse por que se hace cada año, su incidencia radica, en que este será una guía donde una vez examinadas las variables que afectan al clima los directivos podrán tomar correctivas necesarias, donde sus empleados puedan ser finalmente orientados para generar los más altos niveles de desempeño.

4.4 CATEGORIAS DE ANÁLISIS

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

A continuación se presentan algunas de las variables planteadas en la teoría de la equidad por Adams, según sus investigaciones, las cuales se han enfocado en los efectos de las inequidades; siendo esta la teoría elegida para el desarrollo de esta investigación:

Aceptación Social

Este deseo descansa en la necesidad gregaria del hombre y de la aceptación del grupo del cual se vincula el individuo. La dirección puede ayudar en este proceso mediante programas de inducción cuidadosamente planeados y ejecutados, previsión de los medios de socialización a través de períodos de descanso y programas de equipos de trabajo, mediante el apropiado diseño del flujo de trabajo y de la forma como se relacionan los seres humanos con los procesos industriales.

Reconocimiento del trabajo realizado

Este anhelo resulta de la clasificación de las necesidades respecto al ego, puede ser satisfecho por la dirección a través de la exaltación verbal de las bondades del trabajo realizado, los reconocimientos monetarios por las sugerencias productivas, el reconocimiento público, a través de premiaciones, las publicaciones periódicas, en las que se aplaude la acción de los individuos.

Un cargo estimulante y significativo

Este requerimiento descansa en la necesidad de reconocimiento y en la conducción individual hacia la autorrealización. Es un anhelo muy difícil de satisfacer, particularmente en grandes organizaciones que tienen una división minuciosa del trabajo y cuyo ritmo está mecánicamente establecido en líneas de ensamblaje.

Oportunidad de progreso

No todos los empleados desean avanzar. Algunos sienten las necesidades sociales fuertemente que otros; sin embargo, la mayoría de los empleados gustan de saber que tienen la oportunidad allí, en este caso de que ellos desearían hacer uso de ella. Este sentimiento está influido por una tradición cultural de libertad y oportunidad.

Condiciones de trabajo confortables, seguras y atractivas

El anhelo de tener buenas condiciones de trabajo también descansa en múltiples necesidades. Las condiciones de trabajo en que prevengan los peligros surgen de la necesidad de seguridad. Ciertas condiciones específicas, como escritorios y tapetes finos, constituyen símbolos de status que denotan una jerarquía. Muchos

directivos han descubierto que la asignación de tales símbolos de status, si se quiere, es tan difícil como la determinación de recompensas monetarias.

Un liderazgo competente y justo

El querer una buena dirección puede ser, y en efecto lo es, un resultado de las necesidades fisiológicas y de las necesidades de seguridad. Un buen liderazgo ayuda a asegurar que la organización y los cargos continúan en existencia. Además que concuerda con las demandas de parte del ego, en el sentido de recibir órdenes de personas a quienes todos respetan y obedecen y cuya autoridad no está puesta en duda; es muy frustrante para el personal ser sujeto de mandato de un individuo a quien todos juzgan una persona incompetente y de muy pocos méritos. En cambio, recibir órdenes de personas que generalmente sean respetadas, no causaría tanto resentimiento, a pesar de la tradición cultural de igualdad entre individuos.

Teniendo en cuenta que algunas de las dimensiones expuestas por otros autores Litwin y Stinger (1999), serán valoradas en el instrumento a aplicar en esta investigación, y estas explican el clima existente en una determinada organización, se toma como base esta investigación propuesta por estos autores, la cual comprende las siguientes dimensiones:

Estructura

Esta dimensión representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

Responsabilidad

Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.

Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

Desafío

Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la Organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

La cordialidad se refiere al sentimiento mutuo que sienten los empleados de comadrería, amistad y ayuda, incentivándose en la organización los grupos sociales e informales.

Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares

Es la percepción de los miembros de la organización acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto de empleados como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas e inconvenientes que se puedan presentar en cuanto pronto surjan.

Identidad

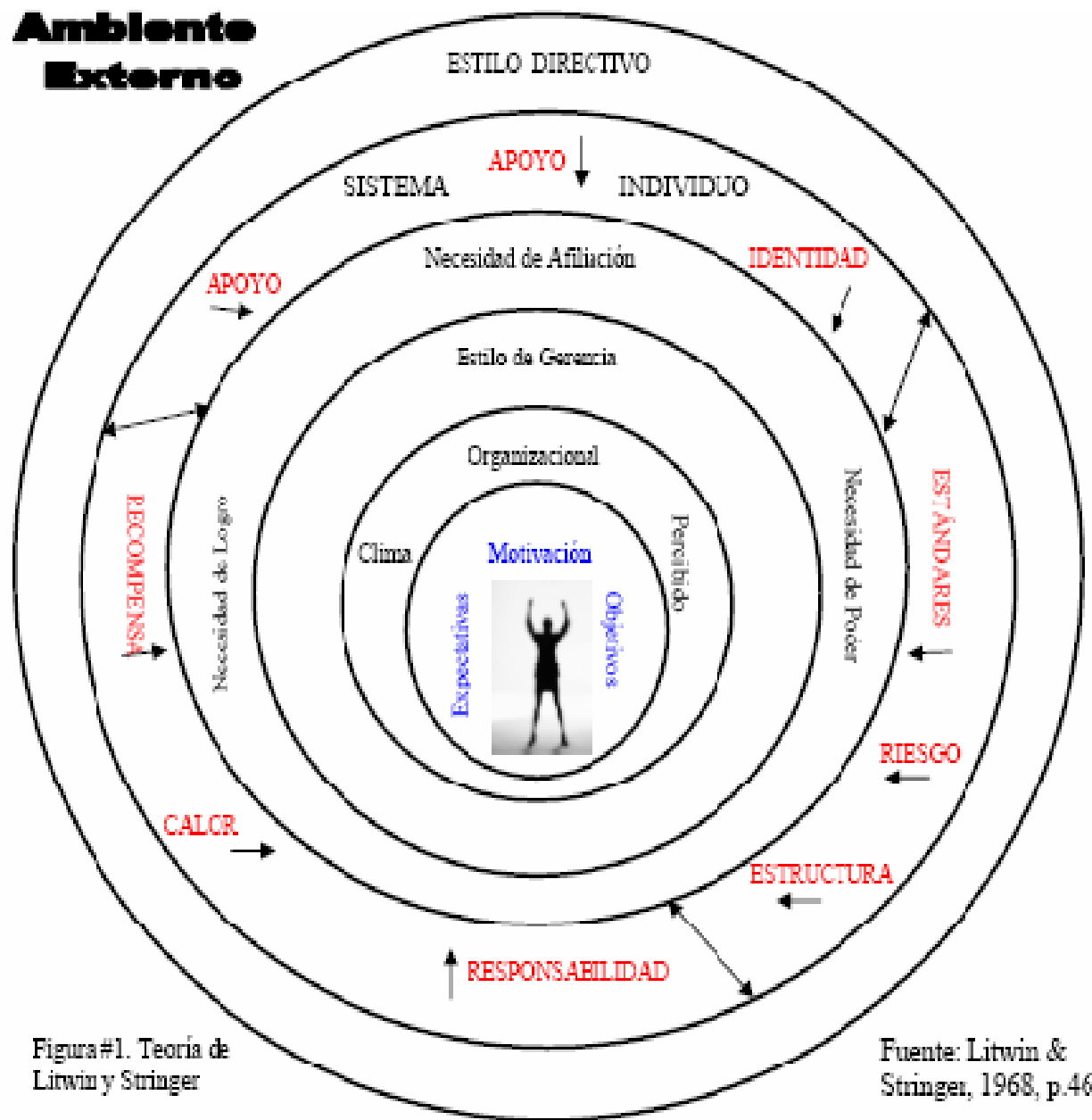
Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Estos factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito que mostramos en la Figura 1.

Figura 1. Teoría de Litwin y Stringer



Figura#1. Teoría de Litwin y Stringer

Fuente: Litwin & Stringer, 1968, p.46

Fuente: Litwin & Stringer, 1968, p. 46.

En la figura No. 1, se observa un sistema de organización abierto, en el cual hay diversos factores que intervienen en el clima. Primero, están aquellos formales de la organización como son la estructura organizativa, las políticas, las prácticas gerenciales, los procesos de comunicación y los patrones de liderazgo, que tienen influencia en las motivaciones y comportamientos de los individuos, y que a su vez influyen en la productividad organizacional. Segundo, se encuentran los patrones gerenciales, que son indicadores de los niveles de exigencia y desempeño que deben tener los empleados y de igual forma el nivel de riesgo y responsabilidad que aceptan, y por otra parte organizan y reglamentan el sistema de recompensa orientado a la realización del trabajo y logro de metas.

Tercero, se explica que hay un conjunto de variables relacionadas con la calidad de las relaciones interpersonales como son: clima de amistad, identificación grupal, lealtad hacia la organización y cordialidad. Estas variables son determinantes y necesarias para una sana integración de los miembros de la organización y para el logro de la productividad grupal y organizacional.

4.5 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se relacionan algunas de los conceptos más importantes y representativos de la investigación, para su mayor claridad

Actitud

Davis y Newstrom (1999) señalan que las actitudes son los sentimientos supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno y a su compromiso con las acciones previstas, lo que en última instancia determinan su comportamiento (p. 275). Dentro de los efectos de las actitudes se puede recalcar un efecto negativo de estas y es la inadaptación laboral, entendiéndose como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de

insatisfacción del trabajo y la merma de la productividad (p. 274) he aquí la importancia de ver que si las personas se sienten satisfechas con tu trabajo lo más seguro es que su labor sea estimulante y beneficiosa para la organización, ya que esto genera un nivel alto de eficiencia y eficacia de los empleados.

Comunicación

Según Reece y Brandt (1990), una buena comunicación es esencial en el funcionamiento de cualquier organización, por que de ésta depende un buen intercambio de información donde los canales de comunicación sean claros para transferir las reglas o políticas de la organización, construir una operación y unificar el ambiente laboral. Los empleados deben ser capaces de transmitir sus sugerencias y quejas y hacer sentir a la administración que tiene algo que decir, puesto que una comunicación clara entre compañeros de trabajo es fundamental para formar un buen equipo de trabajo y para resolver los problemas y conflictos administrativos que se puedan presentar. En efecto las relaciones humanas efectivas están basadas en una buena comunicación, en saber transmitir el mensaje que se quiere dar.

Comunicación Bimodal

El término «bimodal» fue introducido por Schlesinger (1978) para designar la asociación de dos modalidades: signada y hablada.

De manera general decimos que una comunicación es bimodal cuando se da un empleo simultáneo del habla junto a signos; esto es, de una modalidad oral-auditiva junto a una modalidad visual-gestual. El mensaje se expresa en dos modalidades al mismo tiempo, pero la lengua base, la que marca el orden de la frase y la que determina la sintaxis de las producciones, es la lengua oral.

Conflicto

Valdez (1998) señala que para identificar claramente el papel del conflicto en la vida sobre todo en el aspecto laboral, es necesario conocer los componentes y elementos que facilitan su aparición, su manejo y su resolución (p. 44-46).

Valdez (1999) plantea "que desde tiempos remotos los problemas, los conflictos y la agresión forma parte de la vida del hombre, actualmente de la forma en que éste capacitado para resolverlos dependerá gran parte de su éxito y su desarrollo." (p. 44-46). Teniendo en cuenta que en la actualidad el conflicto es fácil y claramente identificable en todos los aspectos de la vida, presentándose en medio de luchas continuas, de diferencia de clases e ideologías. (P.44-46).

Robbins (1999) define conflicto como "un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte se ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte." (p.434). y a su vez Davis y Newstrom (1999) definen conflicto como "toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición, siendo este un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir las metas" (p.337).

Robbins (1999) tiene dos perspectivas acerca del conflicto:

De las relaciones humanas: este punto de vista sostenía que el conflicto es una consecuencia natural en todos los grupos y organizaciones, puesto que el conflicto es inevitable, la escuela de las relaciones humanas apoya la aceptación del conflicto al mencionar que no puede ser eliminado y que podría beneficiar al desempeño del grupo.

El punto de vista interaccionista: Este enfoque no solo lo acepta, sino que lo alienta. Todo con base en un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo está inclinado a volverse estático, apático y no responsivo a las necesidades del cambio e innovación, por lo que los líderes, bajo el enfoque interaccionista, deben mantener un nivel mínimo de conflicto, lo suficiente para mantener al grupo viable, autocrítico y creativo. (P.435-436).

Cultura Organizacional

Conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas de un grupo de personas que forman una organización; apareció de forma casual en la literatura inglesa en los años 60, como sinónimo de “clima”, cabe destacar la gran influencia que sobre la cultura tiene el fundador de las organizaciones, es decir, la Organización vera reflejada en ella la personalidad de su creador, aunque con el tiempo puede quedar oculta a causa de los cambios llevados a cabo por los grupos o subgrupos de personas que componen la organización.

Estructura Organizacional

Strategor (1988) dice que es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Mintzberg: (1984) es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Liderazgo

Chiavenato (1993), Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis (1995) al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, "ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre-administradas y sub-lideradas". Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar.

Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

Motivación

Según Solana (1993) la motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera, es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

Son aquellas cosas que impulsan a una persona a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos, encontrándose también vinculado a la voluntad y al interés. En otras palabras, la motivación es la voluntad para hacer un esfuerzo y alcanzar ciertas metas, la cual nos lleva a la existencia de alguna necesidad, ya sea absoluta, relativa, de placer o de lujo, puesto que cuando una persona está motivada a “algo”, considera que ese “algo” es necesario o conveniente.

La motivación es el lazo que lleva esa acción a satisfacer la necesidad, existiendo diversos motivos que impulsan la motivación como racionales, emocionales, egocéntricos, altruistas, de atracción o de rechazo, y de no ser así se puede presentar, la desmotivación que es el término opuesto a la motivación como un sentimiento de desesperanza, desánimo, o angustia ante los obstáculos, que se traduce en la pérdida de entusiasmo, disposición y energía, lo cual trae consecuencias que se consideran normales en las personas que ven limitados sus anhelos por distintas causas, resultando nociva cuando se convierte en una tendencia recurrente y estable en la vida de una persona, que puede incluso afectar su salud, viéndose afectado el rendimiento laboral.

Percepción

Hentschel, Smith, y Draguns (1986) dicen que la percepción está regida por las reglas generales, así como también por fenómenos individuales. Esta es la aparente contradicción que hace relevante el estudio de la percepción en la psicología general desde diferentes puntos de vista. La contradicción está resuelta si las especificaciones generales y las regulaciones específicas son diferentes en los procesos los cuales son estructuras individuales y cuya principal base es la significancia subjetiva personal.

Remuneración

“La remuneración del personal constituye el precio del servicio prestado., debe ser equitativa y, en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y a la Organización, al empleador y al empleado.

Las remuneraciones, por ejemplo, dependen muchas veces de factores externos a la organización:

a) Muchas de esas variables no pueden ser modificables por la mera voluntad de la Organización ni de los trabajadores, sin embargo otros factores quedan bajo el dominio de la voluntad de las partes.

b) "La tasa de remuneración depende, en primer lugar, de circunstancias independientes de la voluntad del patrón y del valor de los agentes, tales como la carestía de la vida, la abundancia o la escasez de personal, el estado general de los negocios, la situación económica de la Organización."

c) "Depende, en segundo término del valor de los agentes; y por último, del modo de retribución adoptado."

"La apreciación de los factores que dependen de la voluntad del patrón y del valor de los agentes exige un conocimiento profundo de los negocios, criterio e imparcialidad; nos ocuparemos más adelante, a propósito del reclutamiento, de la apreciación del valor de los agentes."

Sistemas de recompensa

Existen diversas teorías que explican la eficacia de los sistemas de recompensa relacionados con el trabajo ya sean tangibles o intangibles, pero en general no existe un acuerdo respecto a este factor. Lo que diversos teóricos sobre este tema han observado es que los sistemas de recompensa pueden ayudar o obstaculizar

el cambio organizacional, dependiendo de como sean administrados estos sistemas.

5. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

5.1 TIPO DE ESTUDIO

De acuerdo a lo planteado por Hernández, Sampieri y otros (1994), para la definición del tipo de estudio se parte de la investigación como exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa.

Con relación a los estudios descriptivos, Hernández, señala que estos miden de manera más independiente los conceptos o variables a los que se refieren para poder describirlos a través de los resultados.

En este sentido, se obtuvo información acerca de la situación actual dada en una realidad observable. Al respecto Hernández, señala que los estudios descriptivos son los que tratan de conseguir información acerca del estado de algún fenómeno.

Con base a lo anterior, la presente investigación es descriptiva, porque indica la percepción de los empleados encuestados en la organización, facilitando un análisis más profundo y preciso para el desarrollo de la investigación, partiendo de las variables contenidas en cuadro de dimensiones.

Cuadro 1. Dimensiones y Variables

DIMENSION	VARIABLE
CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	Estructura de la Organización
	Seguridad Laboral
CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO	Responsabilidad
	Autonomía
	Identificación de las metas de trabajo
	Tecnología del trabajo
CARACTERÍSTICAS DE LAS RELACIONES DEL TRABAJO	Liderazgo
	Participación
	Comunicación
	Cooperación

Fuente: Extraído del instrumento por Gueso y Espitia aplicado en la investigación.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación fue aplicado el método cuantitativo, el cual ayuda a realizar una aproximación de la realidad, por medio de técnicas que evalúan variables del clima organizacional en la Organización ACUAVIVA S.A.E.S.P. revisando diversas variables tales como características estructura de la organización, seguridad laboral, responsabilidad, autonomía, identificación de la metas de atrabajo, tecnología del trabajo, liderazgo, participación, comunicación y cooperación, que se generan en las organizaciones por variables internas y externas, las cuales tienen un impacto grande para la misma. Por ello se utilizo un instrumento construido para medir el clima organizacional, (Ver Anexo E. – Instrumento valoración del clima organizacional), con afirmaciones especialmente relacionadas con el objetivo de la investigación.

5.3. TÉCNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

Para efectuar la recolección de la información y alcanzar los objetivos del problema de investigación se aplicaron dos instrumentos, que a continuación se relacionan:

1. Sondeo de Opinión

Este cuestionario se elabora con la asesoría del Jefe de Recursos Humanos de la organización ACUAVIVA S.A.E.S.P. teniendo como base principal, los diagnósticos obtenidos de las investigaciones realizadas en años anteriores por la agencia de empleo Adecco (estudio de clima - 2003 y estudio realizado por practicante de la Universidad del Valle (Identificación de los factores psicosociales presentes en el desempeño de los trabajadores de ACUAVIVA S.A.E.S.P. - 2006)., en los cuales se evidencio un nivel de insatisfacción alto en algunas variables del clima organizacional del momento. La organización inquietada ante el tema desea retomar dicho estudio para evaluar nuevamente el clima actual, no utilizando el mismo instrumento ya que este es conocido por los empleados de Acuaviva, y puede generar respuestas repetitivas ante el cuestionario.

Por lo anterior se procedió a la elaboración del cuestionario (Ver Anexo C. – Sondeo de opinión) como técnica de recolección de datos para obtener información pertinente a la investigación, siendo esta aplicado a la población u objeto de estudio, el cual se consideró como un medio de comunicación escrita, mediante una serie de preguntas relacionadas con el tema investigado.

Éste sondeo está conformado por tres categorías que a continuación se mencionan, con tres opciones de respuesta que va desde Muy Importante (MI) - Indiferente (I) - Nada Importante (NI). Consta de las siguientes categorías:

Categorías de relaciones interpersonales

- Relaciones interpersonales
- Tolerancia
- Liderazgo
- Identidad
- Reconocimiento y estímulo
- Resolución de conflictos
- Contribución
- Relaciones con los clientes externos
- Capacitación y desarrollo
- Promoción personal
- Estabilidad laboral
- Remuneración y bonificación salarial
- Comunicación efectiva
- Innovación
- Fuerzas motivacionales
- Claridad al delegar funciones
- Sistema de gestión de calidad

Categorías de recursos

- Condiciones laborales
- Recursos de trabajo
- Cantidad de trabajo

Población - Aplicación Sondeo de Opinión

La población existente en ACUAVIVA S.A.E.S.P. (primer semestre 2009) corresponde a un total de 214 colaboradores de los cuales por medio de un muestreo aleatorio simple se eligen 50 colaboradores que corresponde al 23% del total de la población para ser encuestados, distribuidos por departamentos de la siguiente manera:

- | | |
|---|-------------|
| • Atención al Cliente | 3 Personas |
| • Departamento de Facturación y Cartera | 6 Personas |
| • Compras | 2 Personas |
| • Medición, acueducto y alcantarillado | 26 Personas |
| • Financiero | 3 Personas |

Para la aplicación de este sondeo se tuvo como criterio principal la disponibilidad del colaborador de los anteriores departamentos de la empresa ACUAVIVA S.A.E.S.P. para realizarlo

Instrumento aplicado

Tomando como referencia los resultados obtenidos del Sondeo de opinión aplicado (Ver anexo F – Informe de resultados sondeo de opinión), se elige un instrumento (denominado “valoración de clima laboral”, Grueso y Espitia (2005), por ser el más acorde con los objetivos trazados de la investigación, valorándose aquellas variables que presentaron mayor incidencia para el clima organizacional en dicho sondeo.

Este instrumento consta de 154 ítems distribuidos en tres categorías y diez variables (Ver anexo A. – Dimensiones y variables), el cual se baso en preguntas

cerradas con alternativas de respuesta de opción múltiple, con la siguiente estimación:

Totalmente de acuerdo:	4
Parcialmente de acuerdo	3
Parcialmente en desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Para el análisis y la interpretación de los datos de las variables, se establecieron las siguientes apreciaciones:

Apreciación	Codificación
Excelente:	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

Una vez validado el instrumento, se procedió a la programación de las sesiones de aplicación por grupos, la aplicación del instrumento duró aproximadamente 40 minutos, incluyendo la sensibilización frente al concepto de clima, la importancia de la medición y la realización de la encuesta.

Este instrumento se aplicó con la finalidad de establecer con exactitud los criterios adoptados por el encuestado sobre el nivel del clima organizacional en su respectiva Organización, sobre los avances, situación actual, y perspectivas ante dicho tema.

De este modo el instrumento se dividió en dos partes: la primera contó con datos demográficos, tales como: Posición directiva y antigüedad en la Organización, y

instrucciones para el encuestado. En la segunda parte se encuentran las preguntas que permitirán conocer y evaluar la percepción que tienen los encuestados sobre las afirmación presentadas. (Ver Anexo. E-Instrumento valoración del clima organizacional).

Validez del instrumento

El instrumento fue validado por Grueso y Espitia (2005) sometido a consideración por expertos en su contenido, cada variable fue validada, mostrando un Alpha de Chrombach. (Ver anexo D.- Validación instrumento valoración del clima organizacional).

Técnicas de análisis de datos

Para el proceso, registró y codificación de la información se procedió a calcular el coeficiente de confiabilidad en el programa estadístico SPSS 15, el cual arrojó un índice de confiabilidad de (0,88) clasificando la información de acuerdo a la frecuencia y porcentaje, según tablas.

Una vez totalizada la información se analizaron los resultados obtenidos en base a los objetivos formulados, posteriormente se realizó un comentario individual del comportamiento de cada variable analizada.

Finalmente, se efectuó una interpretación de modo general sobre las respuestas obtenidas en la aplicación del instrumento que permitió construir la cuantificación sobre la importancia del clima organizacional.

Población y muestra aplicación de Instrumento

Según Selltiz (1974) citado por Hernández (1998)¹⁶; “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.

La población esta conformada para el segundo semestre 2009 por 210 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera:

- Sede Administrativa cuenta con 65 empleados
- Sede Técnica cuenta con 138 empleados
- Sede Planta de tratamiento cuenta con 7 empleados

Teniendo en cuenta lo anterior, la muestra se tomo de los empleados que conforman la sede Administrativa (Anexo B.- Organigrama Acuaviva S.A.) de la organización ACUAVIVA S.A.E.S.P. ubicada en la ciudad de Palmira Valle, conformada por 65 colaboradores de los cuales fueron encuestados 45 para un 73% del total de la población de la sede administrativa, este resultado se tomo del resultado de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{V(p) * Z_{\alpha/2}^2}{e^2}$$

Donde:

$V(p)$ = Varianza calculada en la prueba.

$Z_{\alpha/2}^2$ = Confianza para inferir los resultados.

¹⁶ Hernández Sampieri, Roberto; et al. Metodología de la Investigación. 2ª. ed. McGraw-Hill. México, D.F., 2001. Pág. 52 - 134.

e^2 = Error permitido por los investigadores. Para este estudio se considero la varianza de 0.25, la confianza 95% y el error de 5%;

6. ANÁLISIS Y RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados en porcentaje teniendo en cuenta las tablas de frecuencia obtenidas de las variables después de pasar por un proceso de reducción de dimensionalidad (esta reducción se refiere al promedio de las respuestas obtenidas en cada uno de los ítems, para los cuales se presentaran los de mayor relevancia en cada respuesta, para tener un valor representativo por cada variable), utilizando la decodificación de la escala Likert.

Por consiguiente para llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos en los cuestionarios suministrados se utilizó el programa SPSS 15, los cuáles serán presentados a continuación de la siguiente manera:

6.1. Resultados del sondeo de opinión

Aquí se encuentran los resultados obtenidos de la aplicación del sondeo de opinión a los colaboradores de dicha empresa.

6.1.1 Análisis de los resultados variables sondeo de opinión

Los resultados fueron tomados dentro de tres opciones dadas de respuesta ante 20 categorías, (Ver anexo C.) donde se obtuvo los siguientes resultados, los cuales se ilustran con Gráfico comparativo en base a colores.

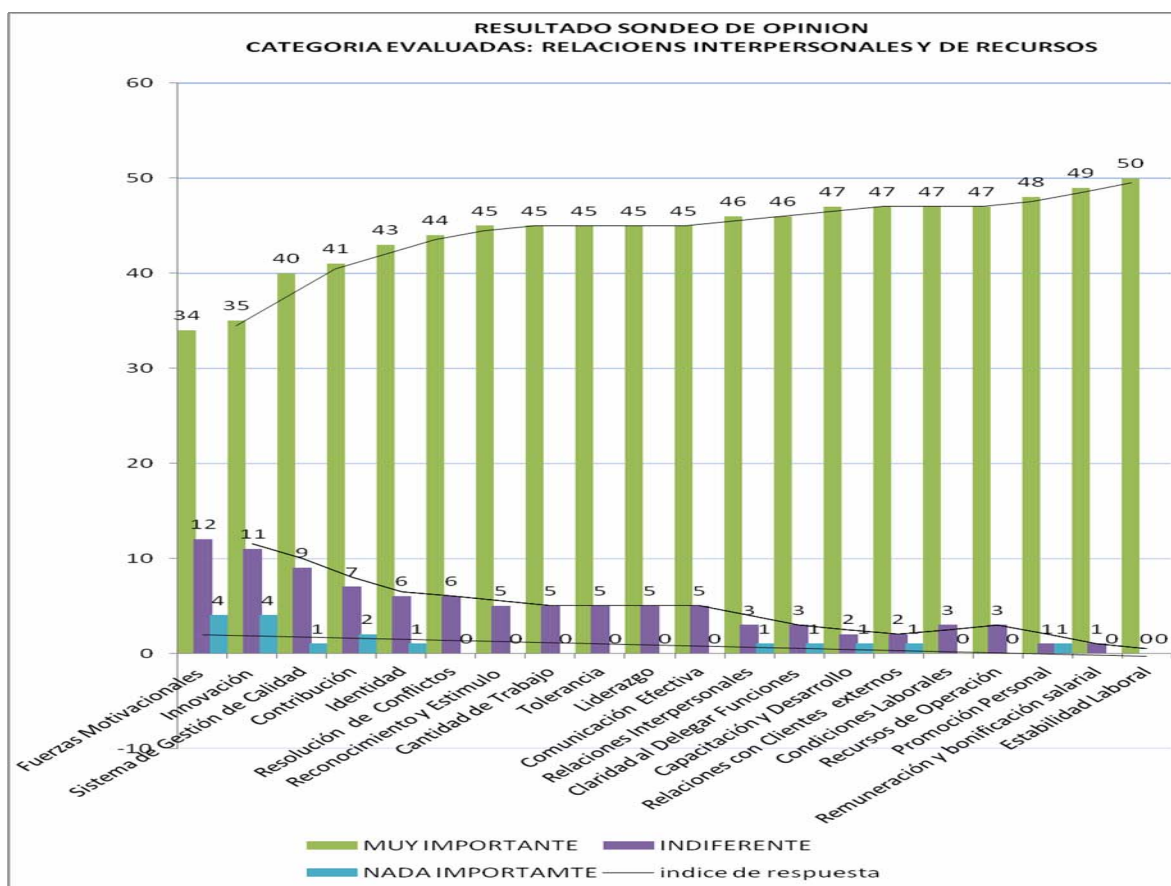


Gráfico No. 1. Resultados variables aplicadas sondeo de opinión

El gráfico nos muestra cual fue el comportamiento de cada una de las variables y cuál fue el rango en que cada una de ellas se movió, encontrando que los factores con mayor grado de incertidumbre y preocupación por los colaboradores según datos obtenidos, se relaciona con la estabilidad laboral que obtuvo 50 respuestas a favor el cual equivale al 100%, remuneración, bonificación salarial con 49 respuesta a favor y promoción personal con un aceptación de respuesta de 48 respuestas a favor de 50.

En el rango de respuestas de indiferente y nada Importante, el factor de fuerzas motivacionales, en cual corresponde a la motivación para la participación de los procesos organizacionales, se encuentra que los empleados presentan un mínimo

grado de compromiso con las actividades de la empresa. Factor que debe ser evaluado en el instrumento con mayor exactitud, puesto que este factor es de alta relevancia ante el tema a abordar de clima organizacional.

6.2. Resultados del Instrumento

El instrumento consta de dos apartados:

- En el primer apartado se encuentran las frecuencias de las respuestas de las variables demográficas: antigüedad en la organización y posición directiva
- En el segundo apartado se presentan los resultados de cada una de las variables de las: características de la organización, características del trabajo, características de las relaciones del trabajo.

6.2.1 Resultados y análisis de las variables del instrumento

Teniendo en cuenta esta primera parte del instrumento, se grafican los resultados obtenidos para estas variables demográficas:

Antigüedad en la Organización

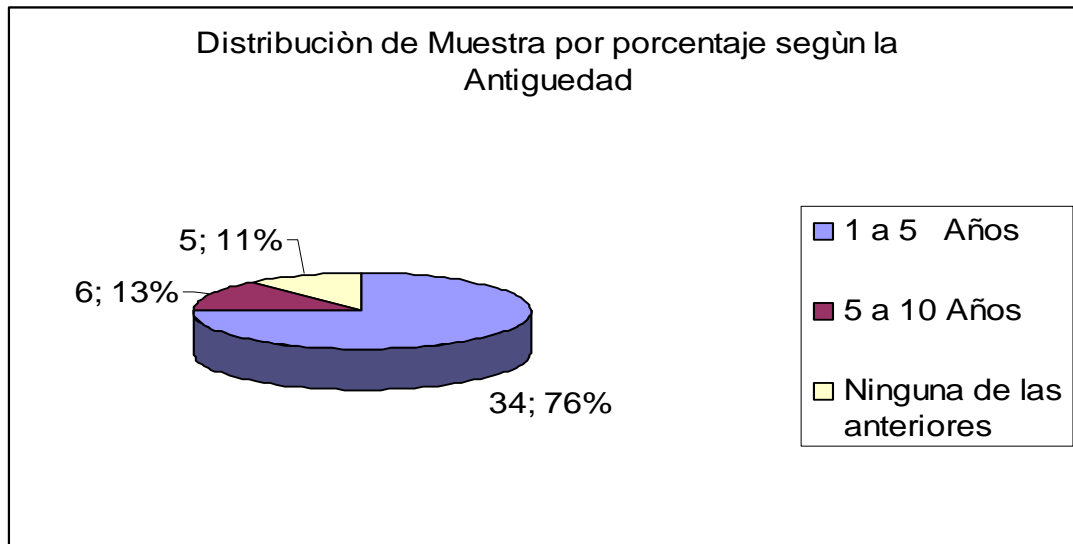


Gráfico 2. Variable demográfica antigüedad en la empresa

Se puede observar que la mayoría de los empleados que representan la población encuestada, tienen una antigüedad entre 1 a 5 años en la organización.

Esta organización fue constituida en Diciembre de 1997, con relación a estos datos obtenidos, se puede decir que la mayoría de los empleados que conforman la organización, según la muestra tomada se encuentran en el rango de 1 a 5 años de antigüedad para un 76%. Considerándose que son empleados que llevan poco tiempo de permanencia en la empresa frente a la fundación de la empresa.

Según los datos obtenidos a medida que el empleado es más antiguo, se va incrementando el sentimiento de identidad con la organización y percibe mejor el clima.

También se puede apreciar que a medida que los empleados poseen mas años laborando, consideran que los conflictos son bien tratados en la organización, a

diferencia de los más nuevos que no se encuentran conformes dado a que consideran que no son bien las recibidas las diferentes opiniones dadas.

Posición directiva

A continuación se Gráfica la posición jerárquica de los colaboradores encuestados:



Gráfico 3. Variable demográfica posición directiva

Se puede apreciar que la distribución de la población encuestada de acuerdo a la posición directiva en la organización, la mayoría hace parte de empleados sin personal a cargo prevaleciendo así en esta investigación la percepción de esta posición directiva.

Hay que destacar que cuando se habla de recompensas y promoción la percepción de la posición directiva es positiva, comparada a la percibida por los empleados sin personal a cargo, quienes según estudio indican que no se les

brinda la oportunidad de acenso y capacitación para llegar a obtener mejores recompensas por la labor desempeñada.

Teniendo en cuenta la segunda parte del instrumento se analizan los datos obtenidos de cada una de las variables por dimensiones, según tabla No. 1. Operacionalización de variables.

DIMENSION	VARIABLE	Ítems
Características De La Organización	Estructura de la Organización	1,2,25,35,36,45,45,53,54,58,63,66,73,76,80,84,86,95,107,121,123,129,130,136,140,142,145,148,151,155
	Seguridad Laboral	3,24,26,37,52,64,74,85,106,109,149
Características Del Trabajo	Responsabilidad	8,11,23,34,38,48,59,67,75,87,96,105,110,120,128,135,141,150
	Autonomía	12,20,33,40,61,77,88,98,117,147
	Identificación de las metas de trabajo	5,6,21,28,83,104,111,127,146
	Tecnología del trabajo	4,22,27,39,51,60,65,94,97,118,124,134,154
Características De Las Relaciones Del Trabajo	Liderazgo	7,19,29,41,49,62,68,69,78,81,90,103,108,112,116,125,133,139,153
	Participación	13,16,30,43,91,100,113,126,144
	Comunicación	9,15,18,32,42,50,57,70,72,82,89,92,99,102,115,119,122,132,138,152.
	Cooperación	10,14,17,31,44,46,55,71,79,93,101,114,131,137,143.
TOTAL 143 ITEMS		

Tabla No. 1. Operacionalización de variables

Partiendo con la información de la tabla anterior se Gráfica los resultados obtenidos por cada una de las variables que componen las siguientes dimensiones:

- Características de la organización
- Características del trabajo
- Características de las relaciones del trabajo

CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN.

A continuación se valoran las categorías de la organización en relación a la percepción de los empleados.

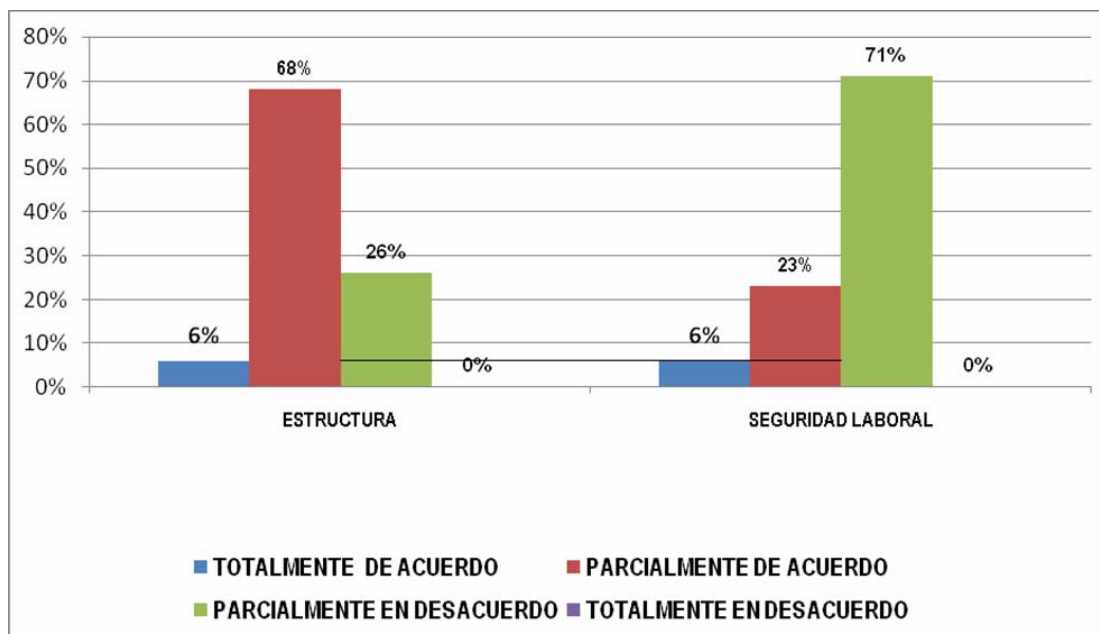


Gráfico No. 4 Variables de las características de la organización

Se observa que a nivel general la variable mas representativa ante la percepción de los colaboradores ubicada en parcialmente en desacuerdo esta en la variable seguridad laboral y parcialmente de acuerdo se presenta en la variable tecnología

y estructura. A continuación se describe detalladamente cada una de las variables que hacen parte de esta dimensión.

Variable estructura de la organización

Percepción de los empleados ante la variable estructura de la organización:

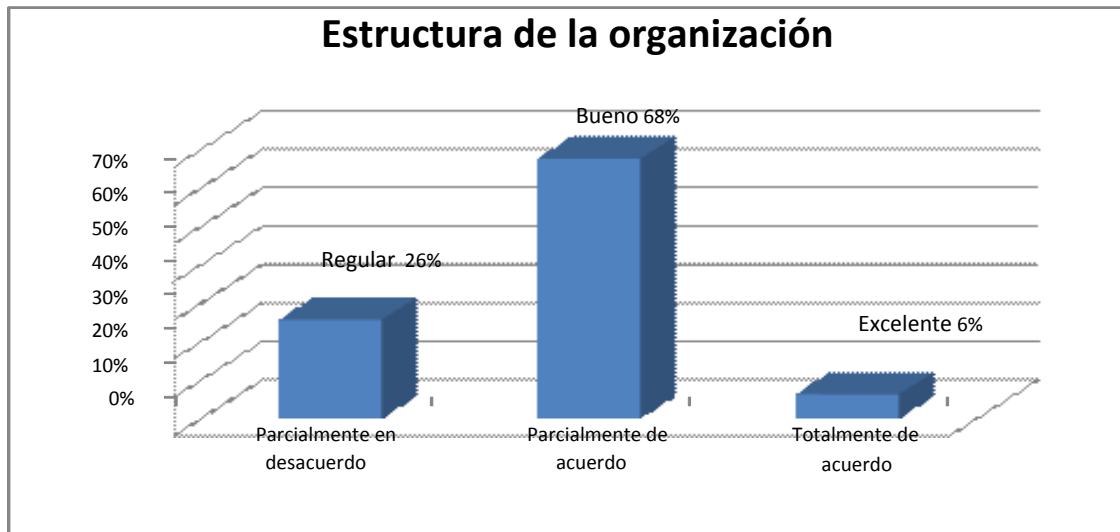


Gráfico 5. Variable estructura de la organización

Esta variable esta medida en el instrumento por 30 ítems, en los cuales se observa que la mayoría tienen altos porcentajes de respuesta en las categorías de parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo; sin embargo se presentaron casos de comportamiento bimodal, es decir dos frecuencias relativas altas, en categorías distantes.

Los ítems “La organización brinda estabilidad laboral a todos sus empleados” y “Frecuentemente recibo más responsabilidad de las que tengo yo, mientras que otros que ganan el mismo salario no las reciben”, presentan las frecuencias relativas altas en la categoría parcialmente en desacuerdo, esto muestra que la percepción sobre este aspecto hace que los empleados se sientan inconformes

por lo que probablemente presentaran una actitud no favorable para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En el caso de los ítems “Todos los empleados de esta organización tienen claros los procedimientos y las normas de desempeño de su trabajo” y “Los empleados de esta organización asumen responsabilidades de acuerdo con sus funciones y cargos”, concentran las respuestas en las categorías parcialmente de acuerdo.

Se observa que en la variable resumen, que resulta después de un ejercicio de reducción dimensional, el porcentaje más alto está en la categoría de parcialmente de acuerdo.

Tal como lo definen Grueso y Espitia (2005), esta variable valora la asignación de funciones, responsabilidades de los cargos, las relaciones entre los cargos, la disponibilidad de los recursos, las políticas y procedimientos de la organización e incluye además la forma como se maneja el personal, se puede decir en términos generales que los funcionarios están parcialmente de acuerdo en la forma que se manejan estos aspectos en la organización, sin embargo los ítems que mostraron una distribución bipolar diferencian la percepción desde dos grupos de funcionarios, es decir que este sería el punto a fortalecer en la compañía para que todos los funcionarios se sientan más comprometidos con su labor.

Variable seguridad laboral

Percepción de los empleados ante la variable seguridad laboral:

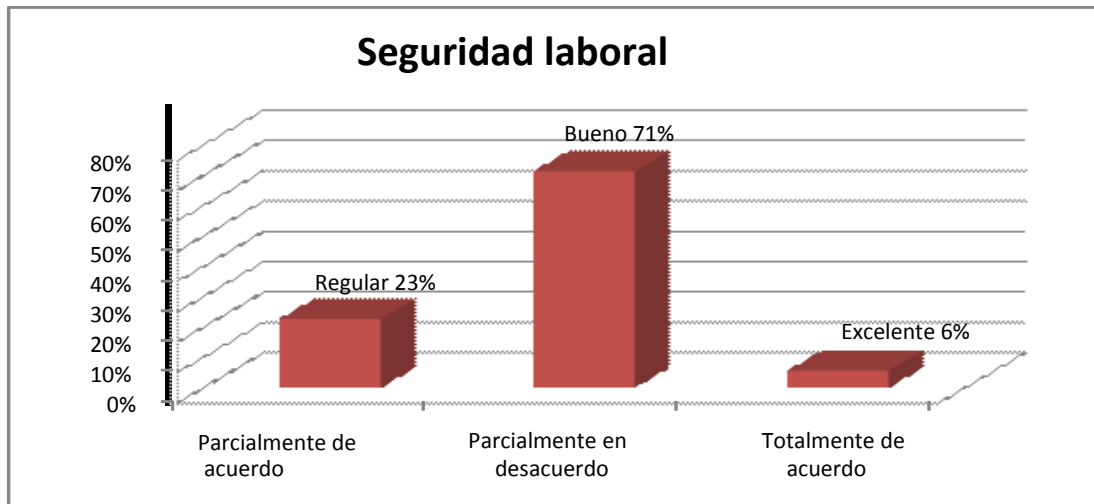


Gráfico 6. Variable seguridad laboral

Esta variable está representada en el cuestionario por 12 ítems, de los cuales se puede decir que en su mayoría reportan porcentajes altos en las categorías de parcialmente de acuerdo:

El ítem que presentó la moda en la categoría parcialmente en desacuerdo fue “Todos en la organización reciben una justa remuneración en relación al trabajo ejecutado”. Lo que quiere decir los colaboradores perciben que no se sienten bien remunerados en relación a las tareas que ejecutan, lo que genera inconformidad y a la vez desmotivación a la hora de ejecutar sus tareas. Se presenta aquí un punto desfavorable para la organización.

El ítem “Los recursos tecnológicos y las herramientas de trabajo de esta organización, deben ser compartidos con muchas personas y no están disponibles

cuando las necesito”, presento un comportamiento, donde la categoría más alta es totalmente de acuerdo. Por lo que se valora inconformidad en las herramientas de trabajo que se utilizan a diario para ejecutar sus labores, lo que genera según lo percibido por los colaboradores que la ejecución de las actividades requieran de más tiempo y dedicación para su culminación.

“En esta organización todos tienen las mismas posibilidades de ser promovidas a una mejor posición en la organización”, fue el ítem de esta variable que presento la concentración de la mayoría de sus respuestas en las categorías parcialmente en desacuerdo, donde los empleados sienten que las posibilidades de ascenso las tiene el personal directivo, presentándose en ellos una desmotivación, teniendo en cuenta que la promoción que estos reciben es poca en relación al grupo de personas que se encuentra en una posición alta en la escala jerárquica.

A analizar la variable resumen de seguridad laboral se observa que el 71% de los encuestados está en la categoría de parcialmente de acuerdo.

De acuerdo al documento de escala de valoración del clima laboral, Grueso y Espitia (2005), esta variable valora la percepción de un estado de bienestar físico, social y psicológico del personal; aquí se tuvieron en cuenta factores como la carga y la jornada laboral, condiciones del lugar donde se realiza el trabajo, la imagen de la organización en el entorno, estatus, estabilidad laboral y relaciones interpersonales; frente a esto se puede concluir que los funcionarios que participaron de esta investigación están parcialmente de acuerdo con la forma en que se desarrollan las actividades ligadas a estos aspectos.

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO

Aquí se valoran las categorías de trabajo en relación a la percepción de los empleados.

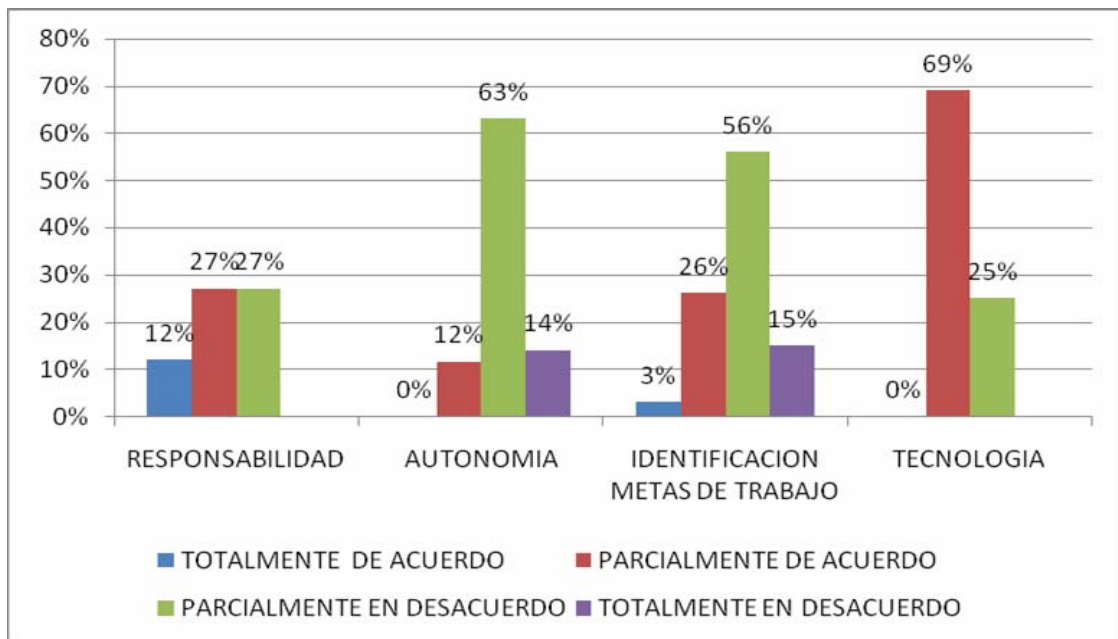


Gráfico No. 7 Variables de las características del trabajo

Se evidencia que los colaboradores se encuentran parcialmente de acuerdo con la tecnología que la empresa les brinda y se encuentra en desacuerdo con la autonomía que tiene ante sus actividades.

Variable responsabilidad

Percepción de los colaboradores ante la variable responsabilidad

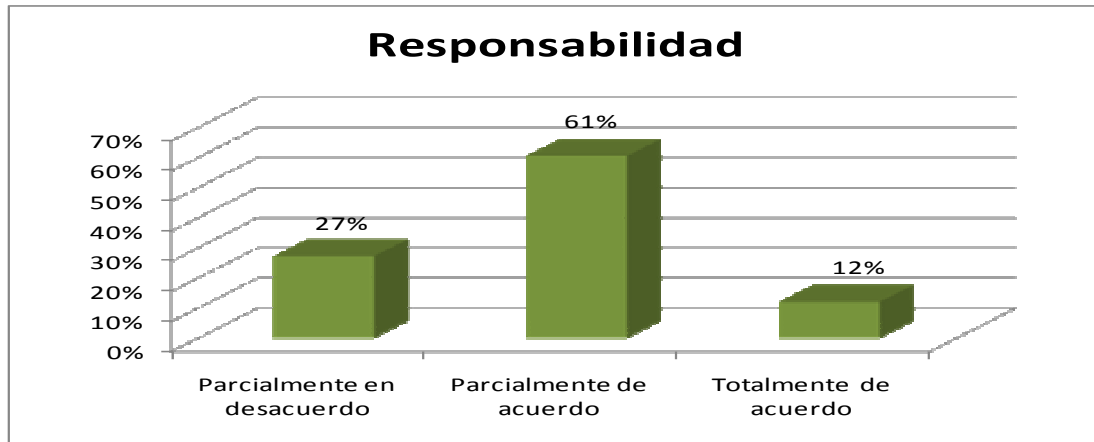


Gráfico No.8. Responsabilidad

Esta variable esta medida por 17 ítems en el instrumento, en los cuales se observa que la mayoría de ellos obtuvieron las respuestas en las categorías de parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo. Sin embargo se observaron siete ítems con distribuciones diferentes.

“Los jefes de esta organización recompensan a sus empleados en relación con los aportes que estos hacen a la organización”, aquí las frecuencias más altas están en la categoría parcialmente de acuerdo. Lo que quiere decir que se presenta una ausencia de los jefes hacia los colaboradores, del reconocimiento de sus labores cuando estas lo ameritan, causando poco interés por estos a la hora de emprender cualquier actividad.

Los ítems “En esta organización me siento con plena confianza y tranquilidad para expresar mi forma de actuar, sentir y pensar” y “En esta organización se realizan avances tecnológicos constantemente”, tienen la mayoría de respuestas en la

categoría parcialmente en desacuerdo. Lo que indica que en situaciones que se puedan presentar a nivel laboral los empleados no tienen la suficiente confianza para expresar sus puntos de vista antes las recomendaciones e indicaciones que dan sus jefes para el desempeño de sus actividades.

Se observaron tres ítems con la mayoría de respuestas concentradas en las categorías parcialmente en desacuerdo, estos fueron: “Todos tenemos posibilidad de realizar innovaciones en las funciones desempeñadas”. Lo que genera desmotivación ya que los colaboradores perciben que las innovaciones que puedan presentar para las funciones que desempeña, no serán tenidas en cuenta, puesto que los procedimientos ya están establecidos por la gerencia.

Y en parcialmente de acuerdo se hace mayor puntuación en los ítems “Dentro de la organización, quienes demuestran excelente desempeño son los que reciben ascensos y promociones”. “Los salarios de esta organización están al nivel con los que se reciben en otras organizaciones”. Siendo estas afirmaciones positivas para la empresa, puestos que los empleados trataran de ser más eficientes y eficaces al saber que pueden ser recompensados por le buen desempeño dentro la organización y al saber que su remuneración se encuentra a nivel ante otras entidades del sector.

El ítem “En esta organización se presentan despidos injustificadas y arbitrarios” presenta una distribución bimodal, es decir, tiene las frecuencias relativas más altas en las categorías, Totalmente en desacuerdo y parcialmente de acuerdo.

En el Gráfico de barras de la variable resumen se observa que donde el 61% está en parcialmente de acuerdo y el 27% en parcialmente en desacuerdo.

Esta variable está enfocada a medir la percepción de las retribuciones que la organización da a los empleados por un trabajo bien hecho; tal como lo plantan Grueso y Espitia (2005), mediante esta variable se valora la percepción de los

empleados sobre la contribución al logro de los objetivos dentro de la organización; también el cumplimiento del rol con el cual se han comprometido, la utilidad del trabajo y las funciones; de acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento entre los funcionarios de la sede administrativa de ACUAVIVA S.A. la mayoría de ellos está parcialmente de acuerdo.

Variable Autonomía

A continuación se Gráfica la percepción de los empleados ante la variable autonomía

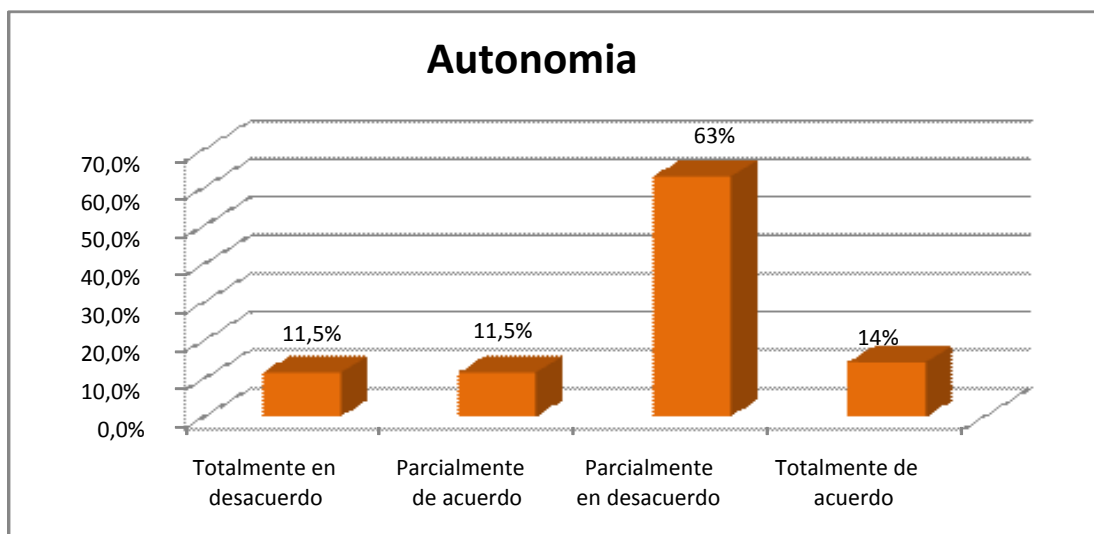


Gráfico No.9. Autonomía

Esta variable se evaluó en 10 ítems, los cuales presentaron los porcentajes más altos de respuesta en las categorías de totalmente de acuerdo y parcialmente de acuerdo; uno de los ítems presenta distribución bimodal y otros dos tienen sus porcentajes más altos en la categoría parcialmente en desacuerdo.

Los funcionarios están de acuerdo con el manejo y toma de decisiones justas que los jefes le dan a los conflictos que se presentan.

En cuanto a la toma de decisiones respecto al trabajo a ejecutar en esta organización no se puede tomar decisiones sin consultar con el jefe, lo que puede generar retrasos en los procesos.

La variable autonomía es definida por Grueso y Espitia (2005) como la percepción de cierta discrecionalidad y control sobre las decisiones del trabajo, aquí se valora la libertad en la realización de sus funciones que el permiten al empleado fijarse metas y elaborar planes para alcanzarlas; la mayoría de los funcionarios de la sede administrativa de ACUAVIVA S.A. están parcialmente de acuerdo con las decisiones que se toman en estos aspectos, sin embargo el 11,5% están totalmente en desacuerdo. A diferencia de lo observado en las variables anteriores, aquí se observa la percepción opuesta de dos grupos.

Variable Identificación de las metas del trabajo

Percepción de los empleados en la variable identificación de las metas de trabajo

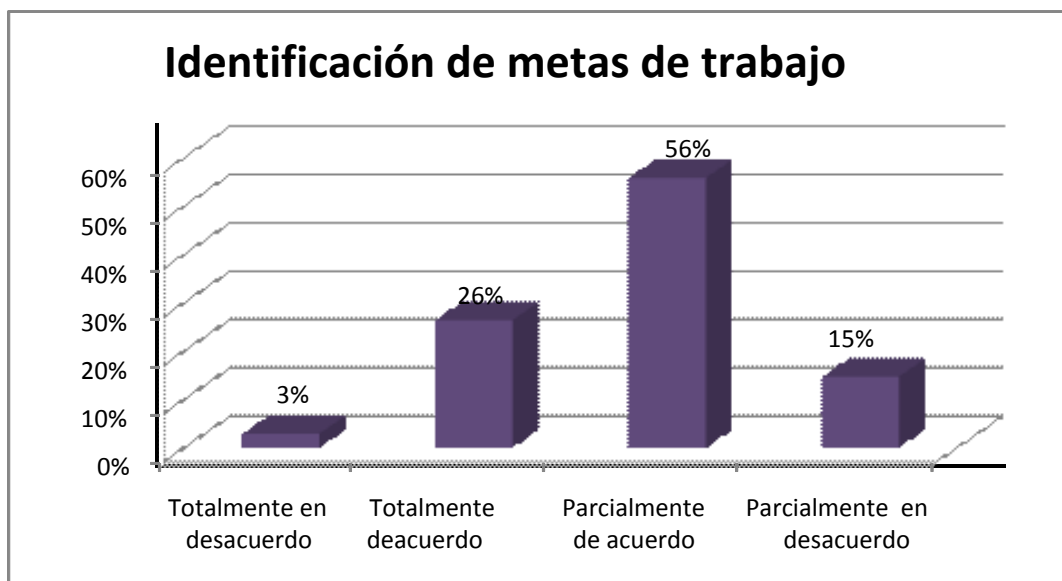


Gráfico No.10. Identificación de las metas de trabajo

La variable identificación con las metas del trabajo se compone de 9 ítems incluidos en el instrumento de valoración del clima laboral; en las tablas de frecuencia de los ítems se observó que la mayoría de ellos obtuvieron los porcentajes más altos de respuestas en la categoría Parcialmente de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Se observó que en esta organización hay una buena distribución de responsabilidad, por parte de la gerencia.

En la tabla de frecuencia de la variable Identificación de las metas del trabajo, se observa que la mayoría de los funcionarios encuestados están Parcialmente de acuerdo.

Según la definición presentada por Grueso y Espitia (2005), en esta variable se percibe que las metas organizacionales son coherentes con las metas del cargo y las metas personales (psicológica, sociales y económicas), de los funcionarios.

Variable Tecnología del trabajo

Percepción de los colaboradores ante la tecnología del atrabajo

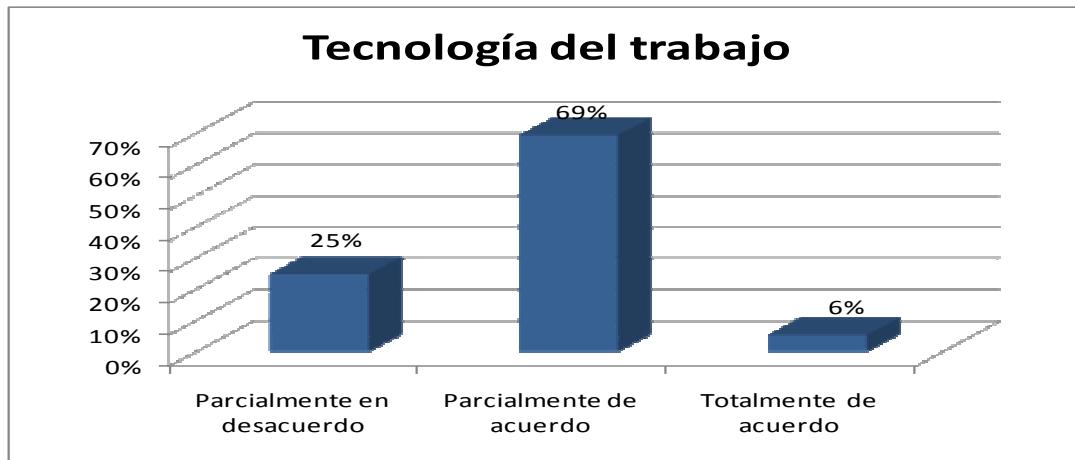


Gráfico No.11. Tecnología del trabajo

En el cuestionario se consideraron 13 ítems para evaluar esta variable, se observó que la mayoría de ellos tienen la moda en la categoría de parcialmente de acuerdo.

De manera similar como se observó en las variables anteriores, la mayoría de los funcionarios están de acuerdo con la tecnología, ya que las herramientas de trabajo que brinda la empresa ayudan a la eficiente culminación de las tareas y agilización de los procesos.

De acuerdo a Grueso y Espitia (2005), mediante esta variable se analiza la percepción que tiene el empleado acerca de la disponibilidad de recursos y entrenamiento del personal que posibilite al empleado tener los conocimientos para realizar el trabajo; según los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento a los funcionarios de la sede administrativa de ACUAVIVA S.A. el

69% están parcialmente de acuerdo, mientras que el 25% está parcialmente en desacuerdo.

CARACTERÍSTICAS DE LAS RELACIONES DEL TRABAJO

Aquí se valoran las categorías de las relaciones del trabajo en relación a la percepción de los empleados.

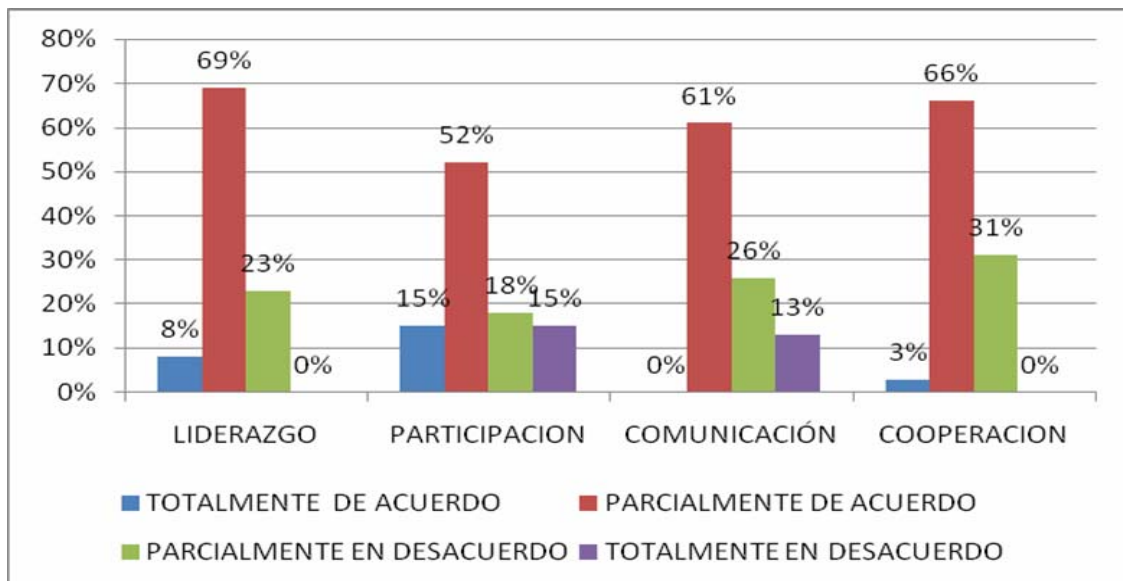


Gráfico No. 12. Variables de las relaciones del trabajo

Según los resultados Graficados, se evidencia en un alto porcentaje que los colaboradores encuestados están de acuerdo con el tipo de liderazgo, comunicación y cooperación que reciben en las relaciones laborales.

Variable Liderazgo

Percepción de los colaboradores con respecto al liderazgo

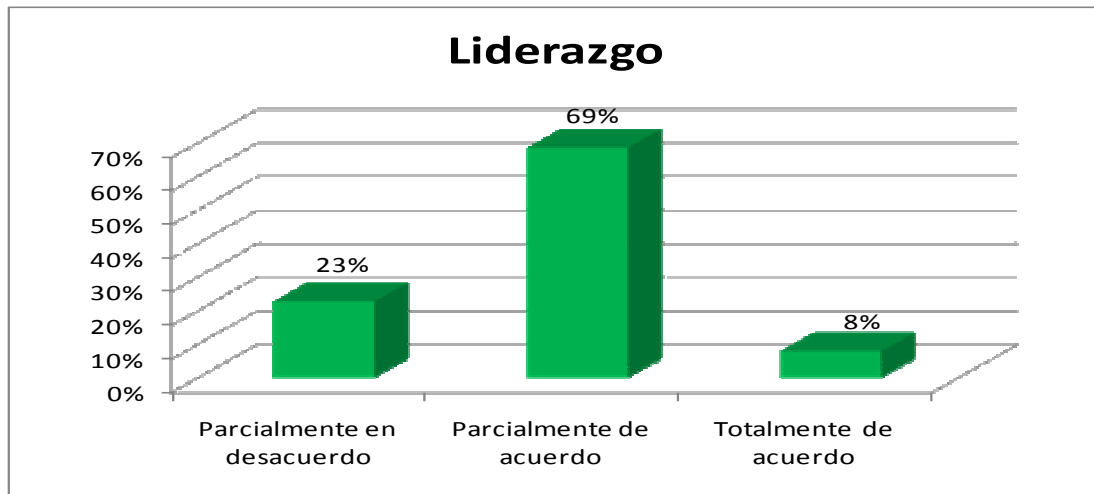


Gráfico No.13. Variable Liderazgo

Esta variable fue representada en el cuestionario por 18 ítems, donde la mayoría de ellos tiene los porcentajes más altos en la categoría parcialmente de acuerdo. Por otro lado se encontraron ítems con la concentración de la mayoría de sus respuestas en las categorías totalmente en desacuerdo y parcialmente en desacuerdo.

Se encuentra en la investigación la poca participación que le se le brinda al empleado cuando se presenta un problema que hace parte de su trabajo ante la solución de este, lo cual no es favorable para la organización o departamento ya que le están minimizando al empleado la oportunidad de generar nuevas ideas, las cuales pueden ser productivas para la empresa.

Al revisar la tabla de frecuencias de la variable resumen muestra que la mayoría de los funcionarios encuestados están en la categoría Parcialmente de acuerdo.

Esta variable considera la capacidad de escucha, supervisión, apoyo, información, delegación, motivación, reconocimiento y retroalimentación sobre el desempeño de los empleados, este sentido se puede concluir que los funcionarios evaluados están parcialmente de acuerdo en la forma en que se dinamizan estos aspectos en la organización.

Variable Participación

Percepción de los colaboradores con respecto variable participación

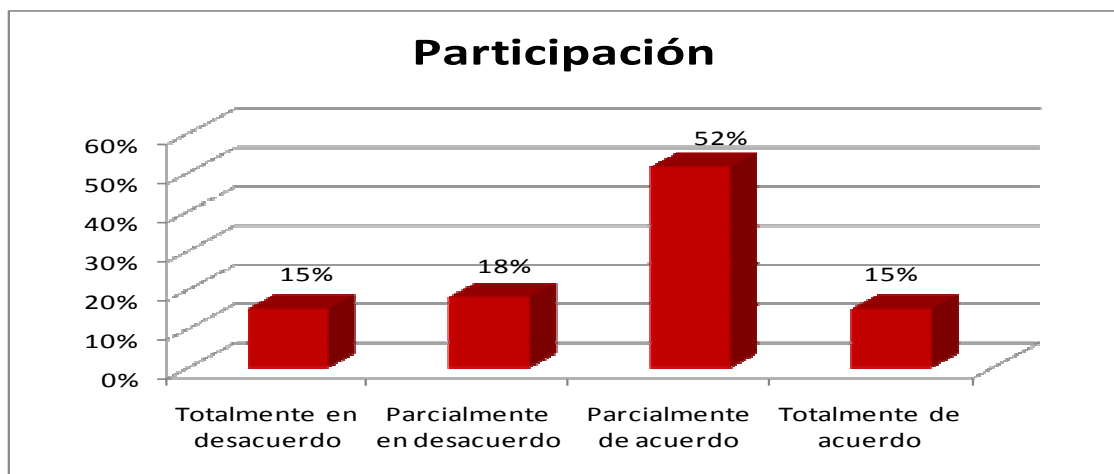


Gráfico No.14. Participación

La variable participación se evaluó en 9 ítems, en los cuales se observó que la mayoría tuvieron la frecuencia relativa más alta en la categoría de Parcialmente de acuerdo, tan solo uno de los ítems mostró un comportamiento diferente.

El ítem “Los jefes de esta organización recompensan a sus empleados en función de los aportes que estos hacen a la organización” presento la concentración de respuestas en las categorías totalmente en desacuerdo y parcialmente en desacuerdo.

Al observar la Gráfica de barras de la variable participación se puede decir que la mayoría de los funcionarios están parcialmente de acuerdo con la dinámica de participación en la organización, sin embargo aparecen valores superiores al 15% en las categorías totalmente en desacuerdo y parcialmente en desacuerdo.

De acuerdo a la definición dada por Grueso y Espitia (2005), esta variable evalúa la percepción que tiene el empleado sobre su contribución en la dinámica del grupo, en la consecución de las metas y en la responsabilidad compartida en relación con los propósitos del grupo; esta variable muestra niveles de insatisfacción entre los funcionarios, ya que en los resultados obtenidos presenta frecuencias por encima del 15% en las categorías totalmente en desacuerdo y parcialmente en desacuerdo.

Variable Comunicación

Percepción de los colaboradores con respecto variable comunicación

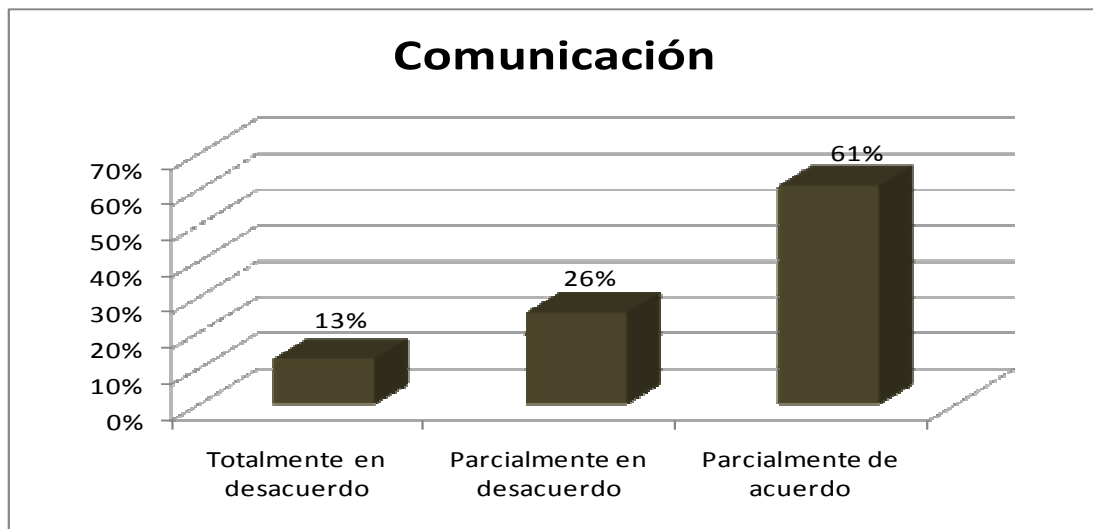


Gráfico No.15. Variable Comunicación

Esta variable está representada en el cuestionario por 20 ítems, en las tablas de frecuencias de estos se observó que la mayoría tienen la moda en la categoría parcialmente de acuerdo.

El ítem "Mi jefe tiene mayor comunicación con mis compañeros de área que conmigo" tiene la moda en la categoría totalmente en desacuerdo. "En la organización existen espacios para que los jefes retroalimenten a los empleados acerca de su desempeño" presenta una distribución en la categoría Parcialmente de acuerdo.

En la Gráfica de barras de la variable se observa que la mayoría de los funcionarios están parcialmente de acuerdo con la dinámica comunicativa de la

organización, sin embargo el 26% de los funcionarios esta parcialmente en desacuerdo.

De acuerdo a los autores del instrumento esta variable analiza la percepción que tiene el empleado acerca del intercambio de información y el entendimiento común, también tiene en cuenta la existencia de espacios de retroalimentación.

Variable Cooperación

Percepción de los colaboradores con respecto variable cooperación

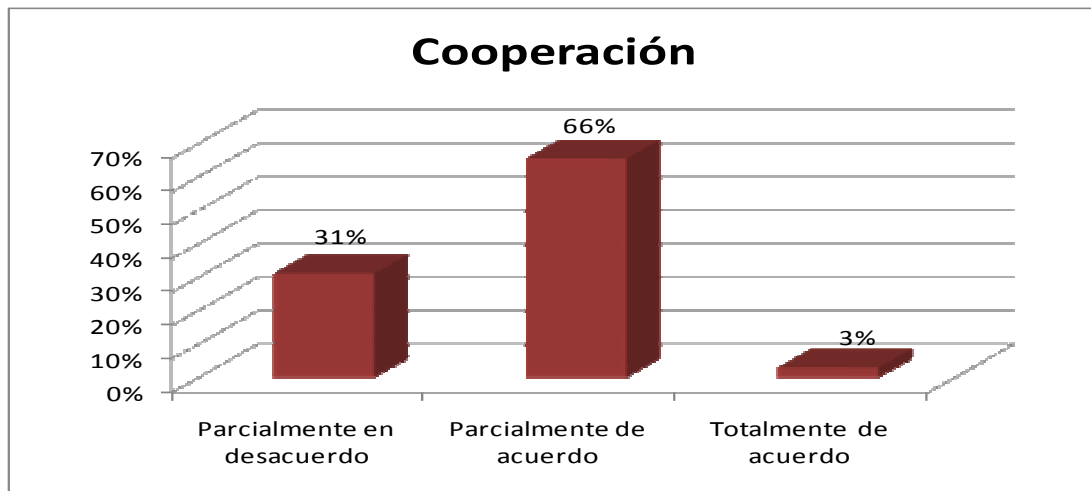


Gráfico No.16. Variable Cooperación

Esta variable la componen 15 ítems, cuyos resultados muestran que la mayoría de ellos tienen la moda en la categoría parcialmente de acuerdo, tan solo uno presenta la mayoría de sus respuestas en la categoría parcialmente en desacuerdo.

El resultado refleja que existe cierto equilibrio en relación a la percepción del personal sobre las elaciones, ya que un alto porcentaje de ellos están de acuerdo

con la un clima participativo, donde las relaciones ente los compañeros son favorable. Asumiendo que la productividad dependen de las relaciones armónicas entre las personas.

“Algunos departamentos de esta organización trabajan en equipo y sus resultados son mejores que los de mi dependencia”, tiene la frecuencia relativa más alta en la categoría parcialmente en desacuerdo.

En el ítem “Recibo apoyo de mis compañeros para la realización de determinadas funciones” las frecuencias más altas están en las categorías totalmente en desacuerdo y parcialmente de acuerdo.

Según Grueso y Espitia (2005), esta variable valora la percepción del espíritu de ayuda y apoyo por parte de directivos y los miembros del grupo frente a la consecución de un objetivo común, fomentando un ambiente abierto y flexible. En los resultados de esta variable se observa que la mayoría (66%) está parcialmente de acuerdo, y el 31% está parcialmente en desacuerdo.

7. CONCLUSIONES

Según el modelo de equidad de Adams citado por Grueso y Espitia (2005), la motivación laboral se entiende como parte de un sistema donde el sujeto está inmerso, debido a la percepción que tenga de la equidad presente en su ambiente laboral.

Relacionando los objetivos propuestos, con los resultados obtenidos frente al instrumento aplicado a los empleados, se puede decir que en para el primer objetivo específico donde se quiso caracterizar las variables del clima organizacional existente en la organización ACUAVIVA S.A.E.S.P.; mostró que en la mayoría de las variables que se encontraban en el instrumento, los funcionarios del área administrativa se ubicaron en la categoría parcialmente de acuerdo, dando a saber que existe un nivel de conformidad con lo que se les brinda actualmente, sin embargo se puede mejorar, los puntos fueron:.

- ✓ Estructura
- ✓ Tecnología
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Identificación de metas de trabajo
- ✓ Liderazgo
- ✓ Participación
- ✓ Comunicación
- ✓ Cooperación

En relación al segundo objetivo específico, orientado a las dimensiones de clima organizacional, bajo el modelo de clima propuesto por Stacy Adams, se presentan las siguientes conclusiones:

- En la variable estructura de la organización se observa la definición de dos percepciones opuestas entre los empleados, una refleja la conformidad frente a la asignación de responsabilidades acorde al salario, y a la estabilidad laboral, y la otra percepción manifiesta inconformidad frente a estos aspectos: de acuerdo a la teoría aplicada para esta investigación, esta situación está mostrando que los empleados que se ubicaron en la categoría de totalmente de acuerdo, tienen una percepción de equidad, donde se puede concluir que en el nivel directivo gerencial existe un alto grado de satisfacción con dicho sistema ya que son los que gozan de recompensas justas acordes con las actividades y responsabilidades dadas, en relación al tiempo de permanencia en la organización. Los que se ubicaron en la categoría de parcialmente en desacuerdo perciben una recompensa insuficiente, lo que se puede ver reflejado en ausentismos, impuntualidad y renuncia, afectando el rendimiento del área en la organización, presentándose un alto grado de inseguridad laboral que la organización les brinda en relación a los empleados que se encuentran en el rango de 1 a 5 años de antigüedad en la organización.
- En la variable de seguridad laboral, uno de los aspectos más relevantes tiene que ver con la insatisfacción generalizada de los empleados frente a la justa remuneración por el trabajo ejecutado, desde la postura de Adams, citado por Grueso y Espitia (2005) esto se interpreta como recompensa insuficiente.
- Otro aspecto que genera dos posturas entre los empleados es el uso compartido de los recursos tecnológicos, ya que en algunos encuestados se evidencia una postura de recompensa excesiva (nivel directivo con empleados a cargo) y en otros la postura es hacia la recompensa insuficiente, generándose en la mayoría de los encuestados insatisfacción

ante algunas herramientas de trabajo ya que estas son compartidas y no se encuentran disponibles cuando las necesitan. Por otra parte los empleados tiene la percepción de contar con espacios físicos cómodos, buena iluminación, y equipos de trabajo adecuados para el desempeño de sus labores, y por ende poder cumplir con los objetivos organizaciones que han sido establecidos.

- En cuanto a las recompensas, los factores motivacionales empleados por la organización, los empleados manifiestan ciertas divergencias en sus percepciones al respecto. En el nivel gerencial teniendo en cuenta los resultados obtenidos los empleados se encuentran satisfechos por el sistema de recompensas, de promoción, desarrollo y oportunidades de crecimiento brindado por la organización. En contraposición se encuentra que existen debilidades en cuanto a las oportunidades de mejora, relacionadas al estímulo del personal, considerando que el sistemas de reconocimientos, no es el mas justo y adecuado, para valorar el trabajo efectuado por estos, incluyendo aquí no solo lo pertinente al tema de salarios, sino que abarca temas como el estímulo, la capacitación, las oportunidades de ascenso dentro de la organización.
- En la dimensión características del trabajo, la variable responsabilidad evidencia que los empleados realizan constantes esfuerzos para mejorar los compromisos que han adquirido, buscando constantemente realizar eficazmente sus actividades, esto en relación a los despidos de personal lo cual impide que exista una plena satisfacción laboral.

En este sentido se observó que hay una cultura en la organización por parte de los niveles directivos, donde no se delega autoridad al personal subordinado, por lo que se puede concluir que no existe una gerencia participativa y abierta que proporción modelos de liderazgo por influencia.

- En la variable autonomía, el aspecto más relevante es la generalizada opinión frente a la toma de decisiones relacionadas al trabajo, ya que la mayoría de los empleados considera que no puede hacerlo sin consultar a su jefe. No pueden dar ideas ante las tareas desempeñadas, por lo que los empleados no se sienten con confianza de expresar la forma de pensar y sentir, lo que hace que se presente una barrera entre jefe y empleado causando conformidad ante las tareas desempeñadas, quien no va a generar nuevas ideas, ni desarrollara su eficacia en su totalidad.
- En cuanto a la variable identificación de las metas del trabajo, los funcionarios están de acuerdo con la identificación de las metas del trabajo, ya que estas son coherentes a las metas organizacionales.
- En la variable tecnología del trabajo se evidencio un aspecto positivo sobre la percepción de la tecnología en función del trabajo, ya que la mayoría de los empleados de la organización considera que es adecuada y facilita el trabajo.
- En cuanto a la variable liderazgo, los resultados, permiten inferir que los empleados de la organización, consideran que no puede participar en la solución de problemas, donde el jefe cuestiona las acciones de una forma poco adecuada, viéndose aquí concentrada con mayor número de respuestas la categoría parcialmente de acuerdo.
- En la dimensión características de las relaciones del trabajo, la variable participación, mostró que el 52% esta de acuerdo con la dinámica participativa de la organización.

- Para la variable comunicación, se poseen mecanismo de comunicación fluida, no hay preferencias, por lo general la transmisión de información se hace en forma clara y precisa, donde los jefes cuentan con espacios para retroalimentar a los empleados acerca de su desempeño.
- En este sentido la medición de la variable cooperación la empresa se caracteriza por contar con personal que busca un ambiente favorable, para la generación de ideas productivas, al momento de llevar a cabo sus actividades, mediante la colaboración y apoyo mutuo entre los compañeros, y así obtener un mejor desempeño de sus funciones

A partir de estas conclusiones por variables y dimensiones se puede generalizar que se manifiesta una comparación entre ellos frente a la asignación de tareas, remuneración, y disposición de recursos. Por otro lado se observa un desacuerdo en cuanto a las decisiones de la organización con respecto a despidos y la dinámica participativa.

Desde la teoría expuesta por Adams, citado por Grueso y Espitia (2005) se puede concluir que en el grupo de funcionarios que participaron del estudio muestran mayor sensibilidad respecto a la equidad, situación que responde a condiciones personales que repercuten en el ambiente laboral, llevando a una valoración del clima organizacional en términos de compensación excesiva o insuficiente.

8. RECOMENDACIONES

En este capítulo más que estructurar un plan de mejoramiento con actividades, responsables y recursos, lo que se propone es resaltar las líneas de intervención en las que la Organización debe trabajar para proponer un plan de acción que mejore el clima laboral en la sede administrativa de ACUAVIVIA S.A.E.S.P.

Teniendo en cuenta las conclusiones elaboradas, y en relación al tercer objetivo específico de la investigación, en cuanto a la valoración del clima organizacional por medio del instrumento propuesto por Grueso y Espitia (2005), se hace necesario planear una intervención teniendo como ejes los hallazgos menos favorables evidenciados en la investigación. Estos ejes están relacionados con las variables que mostraron mayor desacuerdo entre los empleados, sin embargo se debe recordar que todas las variables tuvieron la frecuencias más altas en la categoría Parcialmente de acuerdo, así que si se realiza un plan de mejoramiento en la organización, debe considerar todos los temas evaluados en las diez variables; y enfatizar en la Participación, responsabilidad e identificación con las metas del trabajo.

Debido a las posibilidades que plantea la teoría aplicada para esta investigación, se puede trabajar desde lo individual acerca de la sensibilidad hacia la equidad, fortaleciendo las características personales que permitan un mejor desempeño en equipo.

A continuación se presentan algunas recomendaciones:

- Desde la perspectiva del trabajo grupal se propone generar canales de comunicación y participación que faciliten la retroalimentación entre jefes y empleados sobre el desempeño y objetivos de la organización.

- Se sugiere la creación y puesta en práctica de un sistemas de incentivos basado en la medición de desempeños, que mejore la perspectiva de los trabajadores, específicamente de nivel administrativos de los empleados sin personal a cargo, que este afín con la productividad del recurso humano en términos de rendimiento, eficacia, reducción de costos por la organización, premiando iniciativas de mejoras, de buen desempeño, entre otros, lo cual permitirá incrementar los niveles de motivación de los empleados con mecanismos de reconocimiento publico, en cartelera, en página web de la organización etc.
- Buscar que los gerentes brinden armonía, satisfacción a los empleados, generando compromiso y un clima confortable, donde el empelado pueda desempeñarse, para lograr de esa forma altos niveles de productividad, teniendo en cuenta que los empleados encuestados presentaron insatisfacción en las características del trabajo.
- Evaluar en comunidad y hacer los ajustes necesarios a los objetivos del grupo, fomentar el trabajo en equipo no solo en lo relacionado con las actividades laborales sino en la toma de decisiones que afecten directamente a los trabajadores. El producto de esta labor se debe promulgar por los medios necesarios para su expansión, dejarlos en un lugar visible durante algún tiempo para que se convierta en material de constante observación.
- Promover el acercamiento jefe-trabajador, para poder dialogar de manera directa a fin de que los cambios y decisiones que se tomen sean conocidos por los trabajadores con antelación y se de la retroalimentación. los canales que se establezcan deben ser los más efectivos para que el efecto sea los mas homogéneo posible, buscando la mayor receptividad entre el personal

de las empresas. La comunicación debe generalizarse en los diferentes sentidos de vertical ascendente y descendente, horizontal.

- Hacer énfasis en motivaciones de tipo no económico creando así otras fuentes de motivación como por ejemplo. Reconocimiento del trabajo realizado, elogios; debido a que la motivación no económica se acaba y no queda grabada en el inconsciente colectivo, y en ocasiones puede causar frustración en quien la recibe al hacer uso equivocada de esta. El reconocimiento por parte de la empresa y jefes genera mayor confianza en las capacidades de los empleados y genera un sentido mas solidó de pertenencia.
- Elaborar manual de funciones especializado por cargos y generar una rotación de funciones para que el empleado pueda desempeñar cualquier cargo sin que vaya a presentar inconvenientes e interrupciones en las actividades cotidianas de la empresa por ausencia de una persona. Mantener personal disponible para que remplace a los compañeros ausentes o sin los niveles de productividad descienda significativamente en detrimento de la rentabilidad de la organización.
- Según los trabajadores el liderazgo de estilo participativo, debe incrementarse en la organización mediante una dirección menos jerarquizada para el rompimiento de paradigmas, romper barreras, acortar distancias, empoderar a las personas permitirán que surjan nuevos lideres y se refresque aun más el clima laboral y organizacional de cada una de las empresas del grupo

- Crear espacios para la participación constante de los empleados en actividades lúdicas que a la vez sirvan para el crecimiento interior de cada trabajador, incrementando la confianza en su equipo de trabajo.
- Se recomienda la revisión y estudio del tema en investigación dentro de algún tiempo, con el objetivo de comprobar si los resultados obtenidos en la investigación han sufrido modificaciones a causa del tiempo y de las estrategias planteadas

BIBLIOGRAFÍA

ACUAVIVA S.A.E.S.P. Estudio de Clima. Palmira. 2003.

-----, Estudio de Clima organizacional. Palmira. 2006

ARANGUREA A. Sandra Liliana y NOVOA P. Edna Julieth. Medición del Clima Organizacional en el Instituto Nacional de Vías. 2001.

ATKINSON, J.W.: An Introduction to Motivation. Princeton, NJ: Van Nostrand. 1964.

BROWN, GEORGE y GUNNIE, Moberg. Teoría de la Organización y la Administración. Enfoque Integral New York. McGraw-Hill. 1990

BRUNET L. "El clima de trabajo en las organizaciones". Editorial Trillas. México. 1999.

CORNELL, F. Socially perceptive administration. Phi Delta Kappa, 36(6), 219-223. 1955.

CHIAVENATO. Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill. México. 1993.

DAVIS Y Newstrom, J. Comportamiento Humano en el Trabajo.: McGraw Hill. México. 1999.

DESSLER, GARY. Organización Administración. México: Editorial Prentuce May. Administración de Recursos Humanos. Colombia Mc. Hill 1979.

FERRER Pérez L.,. Guía práctica de Desarrollo Organizacional. Trillas. México. 1985

GONCALVES, Alexis. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). 2000.

GRUESO Merlin, Espitia Vivian. Escala de Valoración del Clima Laboral. Universidad Pontificia Bolivariana. Palmira. 2005.

HAY GROUP Consultora. Estudio de Clima organizacional. 2002.

HAMPTON, R David. *Administration*. Ed. Mc Graw Hill. 1989.

HERNANDEZ S. Roberto. Metodología de la Investigación. Ed. Mc Graw Hill. México. 1997.

JIMÉNEZ, R. Tipos De Liderazgo. 2004.

KATZ Y KAHN Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas, México. 1995.

MAZARIEGOS, J. Evaluación del clima organizacional en una Organización azucarera en el área de fábrica. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. 2003.

MINTZBERG. La estructuración de las organizaciones. Ariel, Barcelona. 1984.

MUCHINSKY Paúl M., Thompson, Psicología aplicada al trabajo. Madrid, 2004.

PARDO MOLINA. María Ximena. Identificación del perfil de clima organizacional de Información Gerencial LTDA. Bogotá. Universidad de la Sabana. 2000.

REICHERS y Schneider. *Climate and culture: an evolution constructs*. 1990.

ROBBINS Stephen. Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall. 1999.

SCHNEIDER, B. (Ed). *Organizational climate and culture*. San Francisco.

----- Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall. 1998.

SOLANA Ricardo F. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas. Buenos Aires. 1993.

TORO. Toro, F. Clima organizacional, perfil de Organizaciones colombianas. Cincel. Bogotá. 2001.

VALDEZ Alejandro F. J. La agresión, los problemas y el conflicto. En adminístrate hoy. 1999.

VALDEZ, A. Validación de los resultados de la medición de los factores en el clima organizacional de una corporación financiera fusionada, evaluados en el año 2000 y 2003. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala. 2004.

Webgrafía

www.calidad.org/articlesdec97.htm

www.forodeformacion.org/MENU-LATERAL/Servicios/Clima-laboral.htm

www.ucm.es/BUCM/compudoc/s/10005/10199838_1.htm

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/organizacional.htm

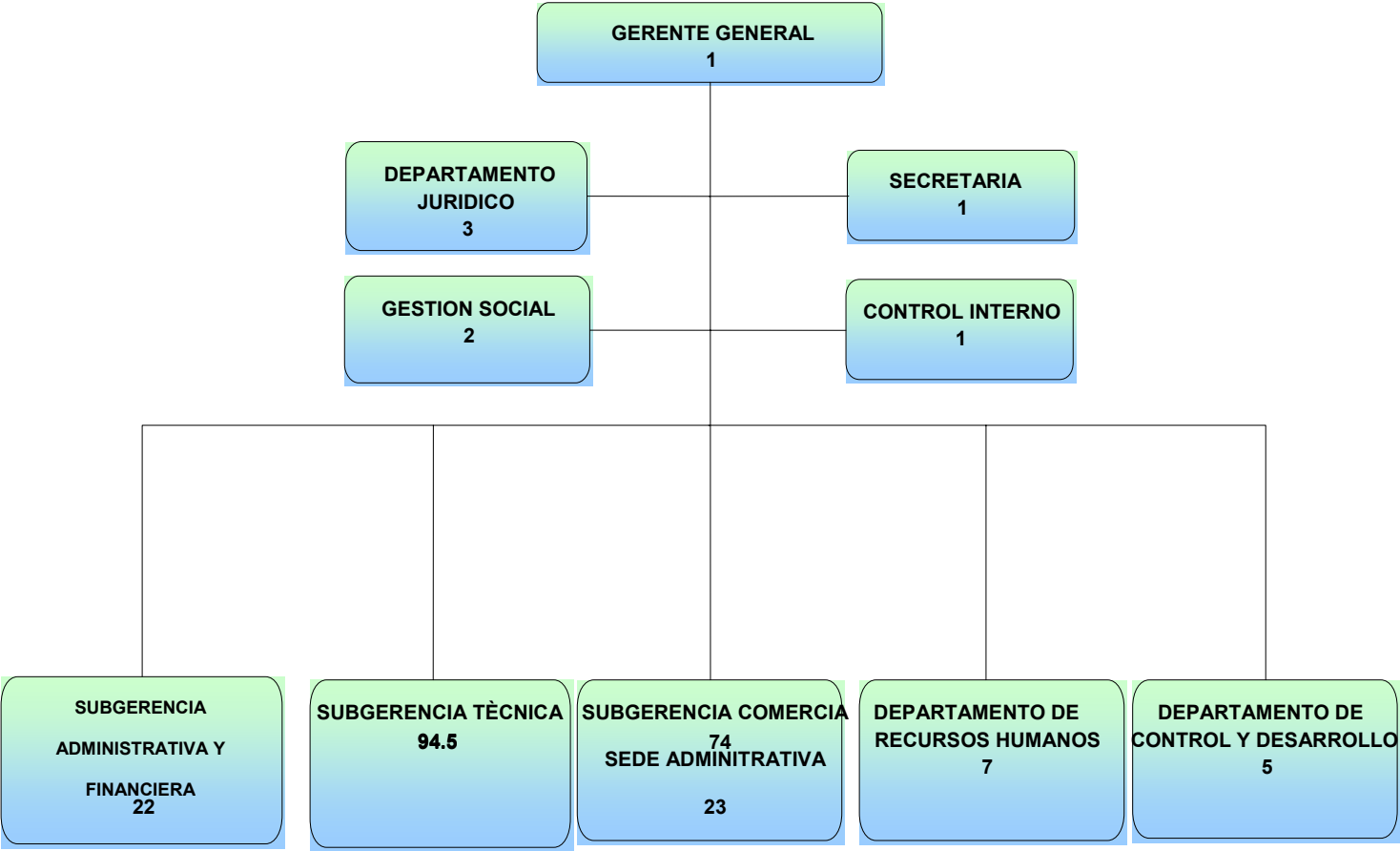
www.novagestion.cl/html_nova/clima.html

ANEXOS

Anexo A. **Cuadro de Dimensiones y Variables**

DIMENSION	VARIABLE
CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	Estructura de la Organización
	Seguridad Laboral
CARACTERISTICAS DEL TRABAJO	Responsabilidad
	Autonomía
	Identificación de las metas de trabajo
	Tecnología del trabajo
CARACTERISTICAS DE LAS RELACIONES DEL TRABAJO	Liderazgo
	Participación
	Comunicación
	Cooperación

ANEXO No.B. ORGANIGRAMA ACUAVIVA S.A



**Anexo No.C. SONDEO DE OPINION A LOS COLABORADORES PARA REALIZAR ESTUDIO
DEL DESEMPEÑO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

APRECIADO COLABORADOR DE ACUAVIVA S.A. E.S.P

El propósito de este estudio es conocer su opinión en relación con algunos aspectos que se consideran de importancia en el Clima Organizacional, buscando el mejoramiento y bienestar propio dentro de la Organización teniendo en cuenta que con base a su opinión se estructurará el instrumento para realizar dicho estudio.

Instrucciones: lea con atención cada una de las definiciones de cada pregunta, marque con una (X) los factores que usted crea más relevantes, en una escala de Muy Importante **(MI)** - Indiferente **(I)** - Nada Importante **(NI)**.

En caso de tener dudas pregunte a la persona responsable.

Categoría	Definición	(MI)	(I)	(NI)
CATEGORÍA DE RELACIONES INTERPERSONALES				
Relaciones Interpersonales	Relación de amistad y confianza entre superiores, colaboradores y pares.			
Tolerancia	Aceptar ideas, opiniones, sugerencias de los superiores, colaboradores o pares para ser usadas en forma constructiva.			
Liderazgo	Estilo de mando que utiliza el superior para orientar el equipo de trabajo para obtener el logro de los objetivos propuestos.			
Identidad	Sentido de pertenecía hacia la organización.			
Reconocimiento y Estimulo	Reconocimiento por alcanzar los objetivos, por la participación en los grupos de trabajo el cumplimiento oportuno de sus labores y mejoramiento de los métodos de trabajo.			
Resolución de Conflictos	Capacidad para escuchar las diferentes opiniones y/o posiciones, enfrentarlas y solucionar los problemas inmediatamente surjan.			
Contribución	Existencia de un espíritu de ayuda por parte de los Directivos y otros colaboradores del grupo.			
Relaciones con Clientes externos	Conocimiento de los colaboradores sobre temas relacionados con la organización para interactuar y socializar con personas internas y clientes externos.			
Capacitación y Desarrollo	Posibilidad que brinda la organización a la participación espontánea en programas para el desarrollo personal, profesional y la actualización de sus colaboradores.			

Categoría	Definición	(MI)	(I)	(NI)
Promoción Personal	Fomentar la oportunidad de estimular al personal por medio de ascensos laborales dentro de la organización.			
Estabilidad Laboral	Seguridad y tranquilidad necesaria que la organización brinda a los colaboradores de conservar su empleo de acuerdo con su contrato de trabajo, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino.			
Remuneración y bonificación salarial	Reconocimiento en dinero o en especie por la labor desarrollada de acuerdo con el contrato laboral.			
Comunicación Efectiva	Entender y compartir la información con colaboradores, pares o superiores brindando retroalimentación continua permitiendo el mejoramiento de los procesos y la respuesta oportuna a los requerimientos.			
Innovación	Grado de dinamismo y adaptación que tiene la organización a las necesidades que se perciben en el entorno.			
Fuerzas Motivacionales	Motivación para la participación de los procesos organizacionales.			
Claridad al Delegar Funciones	Proceso de emitir mensajes claros e instrucciones necesarias al personal acerca de los procedimientos y actividades que deben realizar dentro de la organización.			
Sistema de Gestión de Calidad	Lograr los objetivos y cumplir las políticas necesarias para obtener una calidad total en nuestros procedimientos.			
CATEGORÍA DE RECURSOS				
Condiciones Laborales	Percepción acerca de las instalaciones, el ambiente físico en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, el área de trabajo, seguridad industrial y salud ocupacional.			
Recursos de Operación	Elementos o medios que la organización dispone para realizar una actividad específica.			
Cantidad de Trabajo	Volumen de trabajo y tiempo de ejecución de las actividades.			

AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN

Anexo D. Cuadro Validación de Variables Valoración del Clima Organizacional.

DIMENSION	VARIABLE	α Chrombach	No. Ítems
Características De La Organización	Estructura de la Organización	0,88	30
	Seguridad Laboral	0,63	12
Características Del Trabajo	Responsabilidad	0,67	18
	Autonomía	0,60	10
	Identificación de las metas de trabajo	0,58	9
	Tecnología del trabajo	0,72	13
Características De Las Relaciones Del Trabajo	Liderazgo	0,88	19
	Participación	0,68	9
	Comunicación	0,82	20
	Cooperación	0,77	15
Total Ítems			154

Anexo No. E. VALORACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación usted encontrará una serie de cuestiones que tienen como propósito valorar el clima laboral de la Organización.

Para comenzar, por favor diligencie los campos que se presentan a continuación:

POSICIÓN DIRECTIVA: ____ Responsable de personal
 ____ Empleado sin personal a cargo

Antigüedad en la Organización en años: 1 a 5 ____ 5 a 10 ____ Ninguna de las anteriores ____

Para responder a las preguntas, tenga en cuenta la siguiente tabla de valoración:

Totalmente de Acuerdo (TA)	Parcialmente de Acuerdo (PA)	Parcialmente en Desacuerdo (PD)	Totalmente en Desacuerdo (TD)
4	3	2	1

Por favor, recuerde contestar a todas las afirmaciones de manera espontánea y sincera con base en la escala de calificación.

CUESTIONES	TA	PA	PD	TD
	4	3	2	1
1. Todos los empleados tienen conocimiento de la misión y visión de la Organización.				
2. La Organización permite una integración de los individuos, los grupos y sus funciones para alcanzar la misión.				
3. Me siento a gusto con las instalaciones en donde realizo mi labor.				
4. En esta Organización cuento con los recursos necesarios para desempeñar mis funciones.				
5. En esta Organización se han establecido metas de desempeño individual y grupal.				
6. Todos los miembros de esta Organización conocen los propósitos de sus funciones y los medios para alcanzarlas.				
7. En esta Organización los jefes contribuyen a la identificación de metas de desempeño.				
8. Siento que mi trabajo aporta de manera significativa a la consecución de las metas de la Organización.				
9. Existe una comunicación adecuada entre las personas que trabajan en esta Organización.				
10. Hay un ambiente de confianza entre los compañeros de trabajo y los jefes.				
11. Todos los empleados de esta Organización tienen claro lo que se espera de ellos.				
12. Puedo tomar decisiones respecto a mi trabajo sin consultar a mi jefe.				
13. Todos los miembros de esta Organización llevan a cabo las actividades que les han sido asignadas.				
14. Esta Organización a través de sus procesos de funcionamiento ha fomentado el trabajo en equipo.				
15. A todos los empleados de esta Organización, se les ha explicado con claridad las funciones que deben realizar y los objetivos de esta.				
16. La Organización realiza eventos en los cuales todos sus miembros pueden participar por igual.				
17. Algunos departamentos de esta Organización trabajan en equipo y sus resultados son mejores que los de mi dependencia.				

	TA	PA	PD	TD
	4	3	2	1
18. Mi jefe toma decisiones oportunas y adecuadamente cuando debe hacerlo.				
19. Mi jefe controla paso a paso el desarrollo de todas mis actividades.				
20. Todos los empleados de esta Organización invierten tiempo y energía en sus labores, concibiendo el trabajo como parte importante de su vida.				
21. Solo algunos de los empleados de esta Organización tienen suficiente dominio de los recursos tecnológicos que existen.				
22. Los empleados de esta Organización cumplen con sus funciones y metas sin necesidad de una constante supervisión.				
23. En esta Organización me siento con la plena confianza y tranquilidad para expresar mi forma de actuar, sentir y pensar.				
24. Todos en la Organización reciben una justa remuneración en relación al trabajo ejecutado.				
25. La Organización brinda estabilidad laboral a todos sus empleados.				
26. Los recursos tecnológicos y las herramientas de trabajo de esta Organización, deben ser compartidos con muchas personas, y no están disponibles cuando los necesito.				
27. Las metas de la Organización se combinan con mis intereses personales.				
28. Considero que los jefes de esta Organización son flexibles y asequibles.				
29. Cuando se presenta un problema laboral puedo participar en la solución de este aunque no haga parte de mi trabajo.				
30. Los jefes de esta Organización recompensan a sus empleados en función de los aportes que estos hacen a la empresa.				
31. Todos los empleados pueden hablar fácilmente con los directivos de la Organización.				
32. Todos los empleados de esta Organización tienen un papel importante en la fijación de sus metas y la elaboración de planes para alcanzarlas.				
33. Los empleados sienten responsabilidad en el logro de los objetivos de la Organización.				
34. Los jefes de esta Organización ejercen su autoridad con todos sus empleados por igual.				
35. En esta Organización se realizan rigurosos procesos de selección de personal.				
36. Los jefes tratan a sus subordinados de forma respetuosa.				
37. Los miembros de esta Organización hacen uso adecuado del tiempo laboral y de los recursos que poseen.				
38. En esta Organización se realizan avances tecnológicos constantemente.				
39. No puedo hacer nada sin que mi jefe me lo indique o autorice.				
40. Puedo hablar abiertamente con mi jefe acerca de las dificultades o inquietudes que se me presentan en el desarrollo de mi trabajo.				
41. Generalmente la Organización informa de manera oportuna los cambios que se van a realizar en nuestras funciones.				
42. Hay en la Organización personas que aportan poco, pero por el contrario tienen más posibilidad de participación en las decisiones de esta.				
43. Todos los jefes de esta Organización cooperan entre si para la consecución de los objetivos.				
44. En esta Organización se han definido claramente los cargos y sus respectivas funciones.				
45. La ayuda o cooperación que recibo de mis compañeros es proporcional a la cooperación que yo les doy a ellos.				
46. La Organización posee normas, reglamentos y procedimientos oficialmente establecidos.				
47. Algunos empleados no son sancionados cuando no cumplen con sus deberes, mientras que otros si.				
48. Considero que mi jefe esta altamente capacitado para desempeñarse en ese cargo.				

	TA	PA	PD	TD
	4	3	2	1
49. Frecuentemente mi jefe cuestiona mis acciones de forma poco adecuada.				
50. Algunos empleados tienen a su disposición recursos tecnológicos pero no hacen uso adecuado de ellos, ni aportan significativamente a la Organización.				
51. Frecuentemente experimento altos niveles de estrés durante el desarrollo de mis labores.				
52. En esta Organización todos tienen las mismas posibilidades de ser promovidos a una mejor posición en la empresa.				
53. Todos los empleados de esta Organización tienen claros los procedimientos y las normas de desempeño de su trabajo.				
54. Recibo apoyo de mis compañeros para la realización de determinadas funciones.				
55. Las jornadas laborales son largas y extenuantes.				
56. Los jefes atienden con disposición las expresiones de satisfacción e insatisfacción de los empleados.				
57. Creo que mi salario es acorde y equitativo con las funciones asignadas dentro de la Organización.				
58. En esta Organización se sanciona y se responsabiliza a cada empleado por el trabajo mal realizado.				
59. Algunos empleados que no tienen tantas funciones como yo, poseen mayores recursos tecnológicos.				
60. Algunos de mis compañeros que tienen similares responsabilidades tienen mayor autonomía que yo en sus funciones.				
61. Cuando hay conflictos, mi jefe escucha por igual las partes implicadas y toma decisiones justas para todos.				
62. El desempeño de los empleados en esta Organización es acorde con las funciones y responsabilidades asignadas en la Organización.				
63. En esta Organización se llevan a cabo planes de prevención de riesgos, enfermedades y conflictos interpersonales.				
64. Recibo información y entrenamiento pertinente para realizar mi trabajo con éxito.				
65. En esta Organización recibo remuneración acorde con mi desempeño.				
66. Ayudo a mis compañeros en sus funciones para cumplir con las metas de la Organización.				
67. La relación entre mi jefe y sus empleados es cordial y respetuosa.				
68. Los directivos de esta Organización toman decisiones oportunas y eficaces, según la situación que se presente.				
69. Existe en esta Organización un medio formal para transmitir información, como cartas, carteleros y reuniones.				
70. Algunos miembros de esta Organización cooperan poco con los demás pero por el contrario son los que mas reciben ayuda.				
71. La Organización da información a los empleados, según sus funciones y responsabilidades, acerca de las operaciones de esta y sus resultados.				
72. El número de personas que tiene a cargo cada jefe, es adecuado para dirigirlos con eficiencia y eficacia.				
73. Las condiciones de higiene y seguridad de trabajo en esta Organización son adecuadas.				
74. Los empleados de esta Organización asumen responsabilidades de acuerdo con sus funciones y su cargo.				
75. Se realizan en la Organización programas de capacitación y desarrollo para todo el personal, según sus funciones.				
76. Los empleados de esta Organización tienen poder de decisión para el desarrollo de sus funciones.				
77. En la Organización los jefes motivan a sus subalternos a desempeñar sus funciones.				
78. Los miembros de esta Organización se ayudan y se colaboran por igual en la realización de sus funciones.				

	TA	PA	PD	TD
	4	3	2	1
79. Algunos empleados que reciben salarios altos, no tienen tantas funciones y responsabilidades como yo.				
80. Mi jefe me provee los recursos materiales y de conocimiento para realizar mi trabajo.				
81. En esta Organización existe una buena comunicación entre las diferentes dependencias.				
82. Me siento a gusto desempeñando las funciones que se me han asignado en la Organización.				
83. Todos los empleados de esta Organización aportan de igual manera a la consecución de los objetivos.				
84. En esta Organización se presentan despidos frecuentemente.				
85. En esta Organización hay demasiadas funciones y no se cuenta con el personal necesario para que las ejecute.				
86. La Organización aplica controles estrictos de supervisión a todos los empleados cuando estos no cumplen con sus funciones.				
87. Todos tenemos la posibilidad de realizar innovaciones en las funciones desempeñadas.				
88. Dentro de la Organización solo se le informa las decisiones a algunas personas y los otros no son tenidos en cuenta.				
89. Los jefes dan la oportunidad a todos los empleados por igual de opinar en la toma de decisiones.				
90. En esta Organización tienen en cuenta mis opiniones para tomar decisiones.				
91. Los miembros de esta Organización se enteran de los procesos que se están llevando a cabo en otras dependencias.				
92. Recibo colaboración de la Organización, proporcional a los aportes que hago en ella.				
93. En esta Organización hay empleados que tienen más y mejores recursos que facilitan su trabajo.				
94. En esta Organización existen demasiados niveles jerárquicos, que retardan los procedimientos dentro de la misma.				
95. Los empleados de esta Organización toman decisiones responsables en lo referente a sus funciones.				
96. Constantemente se realiza mantenimiento a los recursos tecnológicos y las herramientas de trabajo que hay en la Organización.				
97. Unos empleados tienen más autonomía en la toma de decisiones respecto a sus labores que otros.				
98. La información en esta Organización no es lo suficientemente clara.				
99. Solo algunas personas tienen la oportunidad de opinar y participar de las decisiones que se toman en la Organización.				
100. Los jefes, escuchan, orientan y recompensan a todos sus subalternos.				
101. Mi jefe tiene mejor comunicación con mis compañeros de área que conmigo.				
102. Los jefes apoyan y colaboran más a unos empleados que a otros.				
103. Las funciones que desempeño en esta Organización cumplen mis expectativas laborales.				
104. En esta Organización hay una buena distribución de responsabilidades.				
105. En esta Organización se presentan despidos injustificados y arbitrarios.				
106. En esta Organización existe el personal necesario para realizar todas las funciones que se requieren.				
107. Mi jefe se preocupa por mis necesidades personales y profesionales.				
108. Me siento integrado y aceptado entre mis compañeros de trabajo.				
109. Me siento más responsable de mis funciones cuando he podido participar en la toma de decisiones acerca de ellas.				

	TA	PA	PD	TD
	4	3	2	1
110. Me identifico con las metas de la Organización y deseo seguir participando activamente en ellas.				
111. Mi jefe confía en mis capacidades y en el desempeño de mis labores.				
112. Participo de otras actividades de la Organización, aunque no estén dentro de mis funciones.				
113. Frecuentemente ayudo a todos mis compañeros de trabajo en las funciones que estén realizando.				
114. En la Organización existen espacios para que los jefes retroalimenten a los empleados acerca de su desempeño.				
115. Los jefes tratan a todos sus empleados en forma equitativa.				
116. Siento que mi responsabilidad con mis funciones aumenta cuando tengo mayor autonomía sobre ellas.				
117. La Organización se interesa por dar a todos los empleados los recursos que cada quien requiere para desempeñarse satisfactoriamente.				
118. La comunicación en esta Organización no sigue la jerarquía de autoridad.				
119. Los jefes de esta Organización delegan responsabilidades cuando deben hacerlo.				
120. Las actividades de capacitación y desarrollo de personal, son coherentes con las necesidades personales y del cargo.				
121. La información en esta Organización proviene de los altos rangos jerárquicos.				
122. En esta Organización, se reconocen los logros obtenidos por los trabajadores.				
123. En esta Organización se dan capacitaciones a los empleados acerca de las nuevas tecnologías implementadas.				
124. Frecuentemente mi jefe retroalimenta mi desempeño, ofreciéndome opciones y sugerencias para mejorarlo.				
125. En esta Organización hay personas que participan frecuentemente en asuntos y temas de los cuales no tienen conocimiento.				
126. Las metas individuales y grupales, se integran con las metas de la Organización.				
127. Algunos empleados de esta Organización no cumplen con sus funciones de manera injustificada.				
128. Los salarios de esta Organización están al nivel con los que se reciben en otras organizaciones.				
129. La estructura de la Organización permite que los procesos sean ágiles y efectivos.				
130. Los jefes de esta Organización recompensan a sus empleados en relación con los aportes que estos hacen a la empresa.				
131. Recibo orientación y explicación sobre como hacer mi trabajo, cuando lo requiero.				
132. Mi jefe nos motiva a trabajar en equipo y obtener mejores resultados.				
133. Los procesos, procedimientos y normas están documentados y se dan a conocer a todo el personal de esta empresa.				
134. Al terminar la jornada laboral, me marchó aunque no haya terminado mis labores diarias.				
135. Existen mecanismos de evaluación periódica de las funciones que se desempeñan en la Organización.				
136. En situación de problema, todos los miembros de mi área muestran disposición y apoyo para solucionar la situación.				
137. Los miembros de esta Organización se cercioraron de haber sido entendidos y de entender a quien le esta hablando.				
138. Mi jefe reconoce mis logros y estimula mi potencial.				
139. En esta Organización se identifican claramente los niveles jerárquicos, sus funciones y su autoridad.				
140. Frecuentemente recibo más responsabilidades de las que ya tengo, mientras que otros que ganan el mismo salario no las reciben.				

	TA	PA	PD	TD
	4	3	2	1
141. Dentro de la Organización quienes demuestran excelente desempeño son los que reciben ascensos y promociones.				
142. Los directivos de la Organización le colaboran a todos sus miembros por igual.				
143. Tengo la posibilidad de opinar y dar sugerencias respecto a cambios y mejoramiento de mis funciones.				
144. La evaluación de desempeño, sirve como medio para fortalecer las adecuadas funciones y para corregir las falencias.				
145. El trabajo que desempeño dentro de esta Organización es interesante.				
146. Tengo libertad para modificar mis funciones cuando se hace necesario.				
147. El salario que recibo por mi trabajo en esta Organización, es acorde con el costo de vida.				
148. Las relaciones entre compañeros de trabajo son respetuosas.				
149. Distribuyo mi tiempo de manera que pueda cumplir con todas mis labores diarias.				
150. La Organización estimula constantemente la formación profesional y personal.				
151. Todos los miembros de la Organización son informados de las decisiones que se toman dentro de esta.				
152. Los jefes planean actividades, organizan y controlan los recursos.				
153. La tecnología de la Organización es obsoleta lo que dificulta y retrasa mi trabajo.				
154. Existen estímulos e incentivos a las contribuciones e innovaciones para mejorar el trabajo.				

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!!!!

DIMENSION	VARIABLE
Características de la organización	Estructura de la organización
	Seguridad laboral
Características del trabajo	Responsabilidad
	Autonomía
	Identificación de las metas del trabajo
	Tecnología del trabajo
Características de las relaciones del trabajo	Liderazgo
	Participación
	Comunicación
	Cooperación

Anexo No. F. **INFORME DE RESULTADOS SONDEO DE OPINION CLIMA ORGANIZACIONAL**
ACUAVIVA S.A E.S.P

El presente estudio fue realizado por la empresa **ACUAVIVA S.A. E.S.P.** ante la necesidad de conocer la percepción que tienen sus colaboradores en torno a diversos factores que inciden directamente en el ambiente laboral.

Identificación de la Población:

La población existente en ACUAVIVA S.A. corresponde a un total de 214 colaboradores de los cuales 50 fueron encuestados lo que corresponde a un 23% del total de empleados, distribuidos por departamentos de la siguiente manera:

➤ Atención al Cliente	3 Personas
➤ Departamento de Facturación y Cartera	6 Personas
➤ Compras	2 Personas
➤ Medición	12 Personas
➤ Financiero	3 Personas
➤ Alcantarillado	14 Personas
➤ Acueducto	10 Personas

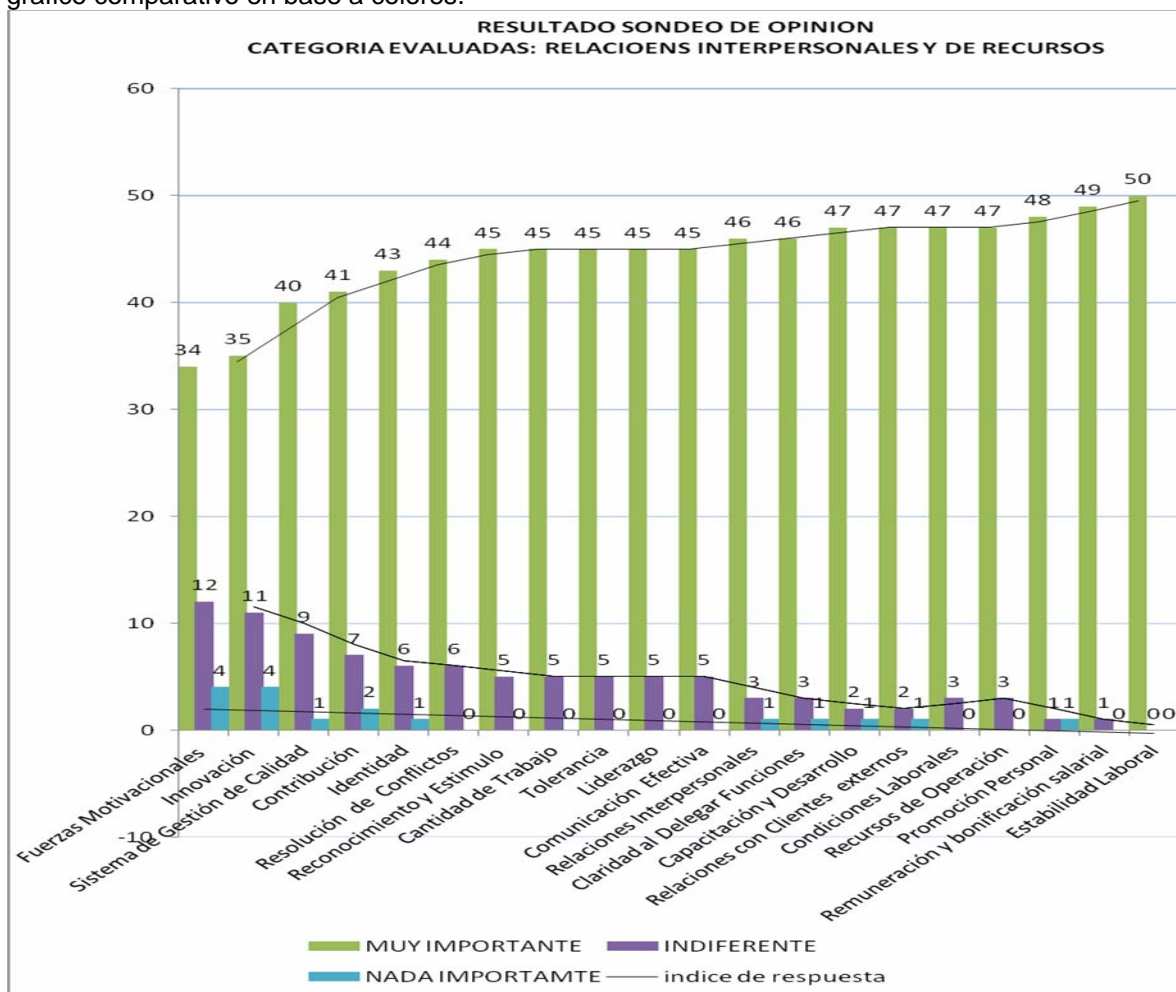
FACTORES EVALUADOS EN EL ESTUDIO

Nuestros resultados fueron tomados dentro de tres opciones dadas de respuesta ante 20 categorías

Categorías evaluadas	Definición	Opciones de respuesta		
		Muy Importante	Indiferente	Nada Importante
Categoría de Relaciones Interpersonales	Relaciones Interpersonales: Relación de amistad y confianza entre superiores, colaboradores y pares.	43	6	1
	Tolerancia: Aceptar ideas, opiniones, sugerencias de los superiores, colaboradores o pares para ser usadas en forma constructiva.	45	5	0
	Liderazgo: Estilo de mando que utiliza el superior para orientar el equipo de trabajo para obtener el logro de los objetivos propuestos.	45	5	0
	Identidad: Sentido de pertenecía hacia la organización.	46	4	0
	Reconocimiento y estímulo: Reconocimiento por alcanzar los objetivos, por la participación en los grupos de trabajo el cumplimiento oportuno de sus labores y mejoramiento de los métodos de trabajo.	45	5	0
	Resolución de conflictos: Capacidad para escuchar las diferentes opiniones y/o posiciones, enfrentarlas y solucionar los problemas inmediatamente surjan.	44	6	0
	Contribución: Existencia de un espíritu de ayuda por parte de los Directivos y otros colaboradores del grupo.	41	7	2
	Relaciones con clientes externos: Conocimiento de los colaboradores sobre temas relacionados con la organización para interactuar y socializar con personas internas y clientes externos.	47	2	1
	Capacitación y desarrollo: Posibilidad que brinda la organización a la participación espontánea en programas para el desarrollo personal, profesional y la actualización de sus colaboradores.	44	2	4
	Promoción personal: Fomentar la oportunidad de estimular al personal por medio de ascensos laborales dentro de la organización.	48	1	1
	Estabilidad Laboral: Seguridad y tranquilidad necesaria que la organización brinda a los colaboradores de conservar su empleo de acuerdo con su contrato de trabajo, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino.	50	0	0

	Remuneración y bonificación salarial: Reconocimiento en dinero o en especie por la labor desarrollada de acuerdo con el contrato laboral.	49	1	0
	Comunicación Efectiva: Entender y compartir la información con colaboradores, pares o superiores brindando retroalimentación continua permitiendo el mejoramiento de los procesos y la respuesta oportuna a los requerimientos.	45	5	0
	Innovación: Grado de dinamismo y adaptación que tiene la organización a las necesidades que se perciben en el entorno.	35	11	4
	Fuerzas motivaciones: Motivación para la participación de los procesos organizacionales.	34	12	4
	Claridad al delegar funciones: Proceso de emitir mensajes claros e instrucciones necesarias al personal acerca de los procedimientos y actividades que deben realizar dentro de la organización.	46	3	1
	Sistema de Gestión de Calidad: Lograr los objetivos y cumplir las políticas necesarias para obtener una calidad total en nuestros procedimientos.	40	9	1
Categoría De Recursos	Condiciones Laborales: Percepción acerca de las instalaciones, el ambiente físico en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, el área de trabajo, seguridad industrial y salud ocupacional.	47	3	0
	Recursos de operación Elementos o medios que la organización dispone para realizar una actividad específica.	47	3	0
	Cantidad de trabajo: Volumen de trabajo y tiempo de ejecución de las actividades.	45	5	0
TOTAL RESPUESTAS POR CATEGORIA		886	95	19

Nuestros resultados fueron tomados dentro de tres opciones dadas de respuesta ante 20 categorías mencionadas, donde se obtuvo los siguientes resultados, los cuales se ilustran con grafico comparativo en base a colores.



ANÁLISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS

El gráfico nos muestra cual fue el comportamiento de cada una de las preguntas y cuál fue el rango en que cada una de ellas se movió, encontrando que los factores con mayor grado de incertidumbre y preocupación por los colaboradores según datos obtenidos, se relaciona con la estabilidad laboral que obtuvo 50 respuestas a favor el cual equivale al 100%, remuneración, bonificación salarial con 49 respuesta a favor y promoción personal con un aceptación de respuesta de 48 respuestas a favor de 50.

En el rango de respuestas de Indiferente y Nada Importante, el factor de Fuerzas motivacionales, en cual corresponde a la Motivación para la participación de los procesos organizacionales, se encuentra que los empleados presenta un mínimo grado de compromiso con las actividades de la empresa. Factor que debe ser evaluado en el instrumento con mayor exactitud, puesto que este factor es de alta relevancia ante el tema a abordar de clima Organizacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, observamos que la población evaluada se encuentra de acuerdo frente a los factores a evaluarse, por lo cual estos factores con mayor aceptación e impacto serán evaluados más a fondo en el instrumento a desarrollarse.

OBJETIVO GENERAL

- Atender como punto de partida, las necesidades y expectativas de sus colaboradores, asumiendo, entonces, la importancia que representa para la organización conocer y comprender las percepciones y actitudes de sus empleados, por lo cual el paso siguiente es diseñar el instrumento que garantice la validez y confiabilidad, conduciéndonos a detectar cabalmente cuáles son las verdaderas necesidades de los empleados, además de ayudarnos a determinar y evaluar sus expectativas futuras y medir percepciones y actitudes.
- Lograr con este modo de investigación (Instrumento), no sólo el grado de satisfacción de los empleados frente a su ambiente de trabajo, sino que también asumir la responsabilidad de interpretar los hallazgos y participar con la dirección de la organización en el desarrollo de mejoras